

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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CADENA DE HOSTALES EN CHILE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**GUILLERMO LARRAÑAGA SANTA ANA**

PROFESOR GUÍA:  
JORGE CARIKEO MONTOYA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ  
SERGIO ASTUDILLO TORRES

SANTIAGO DE CHILE  
MARZO 2010

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: GUILLERMO LARRAÑAGA SANTA ANA  
FECHA: 09/12/2009  
PROF. GUIA: SR JORGE CARIKEO

Plan de negocios para una cadena de hostales en Chile.

El objetivo de este trabajo es realizar un plan de negocios para una cadena de hostales en cinco puntos de Chile. Este se justifica debido al alto crecimiento del turismo, y al desempeño que promete la estructura de cadena para este negocio, que permite incrementar los porcentajes de ocupación y reducir costos de promoción.

La metodología comienza con un análisis estratégico utilizando el análisis FODA, este se basa en el modelo de las cinco fuerzas de Porter y de la cadena de valor, los cuales estudian el medio externo e interno. Posteriormente se investiga el mercado estudiando cualitativa y cuantitativamente al cliente principal de este negocio. Con esto se logra plantear el modelo de negocio y plan de marketing del trabajo. Para realizar el plan de operaciones se identifican los procesos más importantes, y son diseñados de manera simple. En el plan de recursos humanos se plantea un organigrama que satisface todas las tareas necesarias a realizar y se crean políticas para mejorar aquellas de importancia para el cliente. Finalmente se estiman ingresos y costos de la empresa para realizar una evaluación financiera con diferentes indicadores.

El atractivo de la industria es medio y la estrategia elegida para posicionar la cadena es la de liderazgo por costos, manteniendo ciertos niveles de comodidad. Se establecen cinco alternativas de habitaciones para los turistas con tarifas diferenciadas. El servicio se distribuye en los hostales ubicados en San Pedro de Atacama, Santiago, Valparaíso, Puerto Montt y Punta Arenas; y en portales web de reserva. La cadena se publicita principalmente mediante boca en boca e internet. Se establece un organigrama que cuenta con un gerente general que a la vez actúa como administrador del hostel de Santiago y dos asistentes que se integran a partir del tercer año; cada unidad cuenta con un administrador, una recepcionista y dos mucamas. El proyecto es evaluado en un horizonte de 10 años con una tasa de descuento de un 15%. En un escenario normal genera un VAN de \$ 80.954.790, una TIR de un 31% y un PRC de 5,4 años. El proyecto al ser evaluado en dos escenarios que consideran una variación en la demanda de  $\pm 5\%$ , muestra alarmantes niveles de sensibilidad, oscilando el VAN entre \$ 145.946.319 y \$14.737.136. El punto de equilibrio equivale al 88,5% de la demanda establecida en el escenario normal.

Se recomienda realizar el proyecto luego de un estudio más profundo de la demanda, ya que promete buenos resultados, que se subestiman debido al horizonte planteado. Los factores claves de éxito para este negocio son elegir una plaza óptima, con costos de arriendos bajos; y establecer estrategias adecuadas para lograr altos porcentajes de ocupación de los establecimientos.

## INDICE

1	CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....	4
1.1	Introducción y Antecedentes Generales.....	4
1.2	Justificación y Descripción Del Proyecto.....	6
1.3	Objetivos .....	7
1.3.1	Objetivo General.....	7
1.3.2	Objetivos Específicos .....	7
1.4	Alcances.....	7
2	CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	8
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	8
2.1.1	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter .....	8
2.1.2	Conclusiones análisis externo .....	11
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	12
2.2.1	Análisis de la cadena de valor .....	12
2.2.2	Conclusiones análisis interno .....	13
3	CAPÍTULO III: ANALISIS DE MERCADO.....	14
3.1	Elección del segmento .....	14
3.1.1	Segmentación.....	14
3.1.2	Elección del Segmento apropiado .....	17
3.2	Dimensión del mercado.....	18
3.2.1	Mercado total .....	18
3.2.2	Mercado potencial .....	18
3.3	Investigación de Mercado .....	19
3.3.1	Investigación cualitativa.....	19
3.3.2	Encuesta.....	20
3.4	Análisis de la Competencia.....	27
3.5	Mercado meta .....	28
4	CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIOS.....	30
4.1	Negocio .....	30
4.1.1	Definición del Negocio .....	30
4.1.2	Modelo de Negocio.....	30
5	CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING .....	32
5.1	Estrategia de Marketing .....	32
5.2	Mix comercial .....	32

5.2.1	Producto .....	32
5.2.2	Plaza.....	33
5.2.3	Precio .....	34
5.2.4	Promoción .....	35
6	CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES.....	37
6.1	Procesos que involucran al cliente.....	37
6.1.1	Reserva .....	37
6.1.2	Recepción.....	39
6.1.3	Salida.....	40
6.1.4	Calidad de Servicio.....	41
6.1.5	Derivación de clientes.....	43
6.1.6	Limpieza .....	44
6.2	Procesos internos.....	44
6.2.1	Sincronización de información de reservas .....	44
6.2.2	Abastecimiento .....	44
6.2.3	Informes de gestión y estrategia.....	44
6.2.4	Cuadro de control de personal.....	44
7	CAPÍTULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	45
7.1	Organigrama .....	45
7.2	Descripción de Cargos .....	45
7.3	Cantidad y costos de los recursos humanos.....	47
7.4	Políticas de recursos humanos .....	47
8	CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO .....	49
8.1	Planificación e instalaciones .....	49
8.2	Inversión inicial.....	49
8.3	Ingresos del proyecto.....	50
8.4	Costos operacionales y administrativos .....	51
8.5	Capital de trabajo .....	53
8.6	Resultados análisis financieros .....	53
8.7	Análisis de sensibilidad .....	53
8.8	Punto de equilibrio.....	54
8.9	Conclusiones plan financiero .....	54
9	CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES.....	56
10	BIBLIOGRAFÍA.....	58

ANEXO A: Metodología.....	59
ANEXO B: Marco Conceptual .....	62
ANEXO C: Tabla utilizada para la segmentación.....	64
ANEXO D: Resultados entrevistas en profundidad .....	66
ANEXO E: Encuesta aplicada .....	68
ANEXO F: Tablas de resultados de la encuesta .....	74
ANEXO G: Gráficos resultantes de la encuesta .....	79
ANEXO H: Hostales existentes separados por zonas.....	86
ANEXO I: Manual de uso de <a href="http://www.hostelworld.com">www.hostelworld.com</a> .....	90
ANEXO J: Fotos posible sucursal Santiago .....	97
ANEXO K: Distribución estándar casa regiones.....	99
ANEXO L: Ingresos con 100% de ocupación.....	100
ANEXO M: Detalle de inversiones.....	101
ANEXO N: Flujos de caja .....	105

# 1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES GENERALES

### El turismo en Chile y el mundo<sup>1</sup>

El turismo cada día cobra mayor importancia, durante el año 2007 se registra 898 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo, lo que corresponde a un crecimiento del 6% con respecto al año anterior. Este aumento sólo es una muestra de la presencia del crecimiento sostenido del turismo en los últimos años.

Si bien los países desarrollados son los principales proveedores de turismo, el crecimiento mundial que se refleja se debe mayoritariamente al rápido crecimiento que están logrando los países en desarrollo.

La región de las Américas por su parte duplica el crecimiento obtenido el año 2006, en donde América del sur logra crecer en un 8,1%.

A pesar de la crisis de las hipotecas que actualmente está golpeando el poder adquisitivo del mundo entero, la OMT adelanta que el crecimiento turístico se mantiene para el futuro.

Según cifras del año 2006 en Chile, las actividades turísticas aportan un 3,05% del PIB, de esta cifra el 12,9% proviene de actividades hoteleras y similares.

Los lugares más demandados por los turistas son: La región metropolitana que concentra un 56,5% de las visitas, la región de los lagos (10,6%), de Valparaíso (7%), de Antofagasta (5,3%), de Tarapacá (4,6%) y de Magallanes (4,1%).

Durante el año 2007 se registran en Chile 2.506.756 turistas de nacionalidad extranjera, cuya procedencia se distribuye de la siguiente manera: un 52% proviene de países limítrofes; un 12% de Norteamérica; 16,1% de Europa; 15,1% del resto de América sin incluir Norteamérica y el resto proviene de países de otros continentes. Con respecto a las llegadas de extranjeros a establecimientos turísticos Brasil con 18,2% es el principal, seguido de Estados Unidos (14,1%), luego viene Argentina(13,2%), sigue el resto del mundo (12,2%) y el resto de América(11%). Los turistas residentes en el extranjero permanecen un promedio de 10,9 días en el país, efectuando un gasto diario individual promedio de US\$ 50. Destaca el caso del turista europeo, ya que presenta una permanencia mucho mayor (promedio 18,9 días), donde su gasto diario medio por persona es similar al del promedio (US\$ 53,3).

Para diciembre del año 2007 se registra un total de 3.553 establecimientos de alojamiento turístico, con una capacidad de 63.294 habitaciones y 138.865 camas.

---

<sup>1</sup> Cifras obtenidas de: "Anuario de Turismo, año 2007".

## **Historia de los Hostales y *Hostelling International***

Todo empieza a principios del siglo pasado, cuando el alemán Richard Schirrmann, maestro de escuela de un pueblo minero, preocupado por la salud de sus alumnos comienza a planificar viajes grupales al campo. El alojamiento se improvisa en escuelas rurales que quedan vacías los fines de semana. Los viajes de Schirrmann ganan tanta fama que en 1909 el maestro se ve alentado a abrir el primer hostel en un castillo reconstruido en Altena, Alemania, que sigue funcionando como tal. Diez años más tarde, el pionero funda la Asociación Alemana de Albergues para jóvenes. El movimiento alberguista se expande con rapidez, primero en Europa, y en el resto del mundo entre los años 30 y 50. En 1932 se funda en Amsterdam la Federación Internacional de Albergues para Jóvenes (IYHF), que establece sus oficinas en Londres. Hoy todos los hostales de las organizaciones que componen IYHF trabajan bajo la marca *Hostelling International* y cumplen con un sistema de normas mínimas garantizadas que son bienvenida, limpieza, seguridad, privacidad y comodidad.

*Hostelling International*, principal referente del mundo de los hostales, no es una cadena sino una organización global que hoy está compuesta por más de 4.000<sup>2</sup> hostales en 80 países ubicados en Europa, América, Asia, África y Oceanía, regidos por normas de calidad.

### **Hostales**

Los hostales son lugares en los cuales se puede alojar por poco dinero, manteniendo ciertas comodidades. Este tipo de establecimientos, recibe personas (por lo general jóvenes) de todo el mundo que buscan hacer de su viaje una entretención, no sólo en el recorrido si no también en los lugares de pernoctación. Es por esto que se promueve en estos sitios actividades grupales y zonas de convivencia.

En los hostales se ofrece habitaciones y baños, compartidos o privados, dependiendo del presupuesto que tenga el viajero al hospedarse. Este factor es el que permite el funcionamiento adecuado del lugar, pudiéndose así rentabilizar mucho las piezas, al mantener un porcentaje de ocupación alto.

El alojamiento de jóvenes es un mercado grande y significativo, con crecimiento muy fuerte y rápido, durante el año 2005, los 8.000 hostales existentes en el mundo venden<sup>3</sup> un total de 122,9 millones de noches-cama.

### **Los huéspedes**

Los jóvenes son el principal mercado de los hostales en todo el mundo, debido al estilo que en éstos se imparte. Sin embargo, las puertas están abiertas a todo público. No existen límites de edad para alojarse en un hostel.

---

<sup>2</sup> <http://www.hihostels.com/web/about.es.htm>

<sup>3</sup> Informe elaborado por la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Confederación Mundial sobre Viajes de Jóvenes y Estudiantes (WYSE)

Los turistas utilizan los hostales para poder extender su viaje por el mayor tiempo posible. Aunque por lo general son personas que tienen una buena situación socioeconómica y educación de nivel universitaria. Además por ser el viaje de éstos de mucha duración, realizan un desembolso mayor al de un turista tradicional.

La residencia de las personas que se aloja en hostel, es por lo general de Europa, Norteamérica, Australia y de Nueva Zelanda.

Según expertos es cada vez más frecuente encontrar pasajeros de avanzada edad. En Suecia, donde la organización *Hostelling International* tiene mucha antigüedad, el promedio de edad de los suecos que se alojan en hostales del interior es de 55 años. Los hostales son parte de la idiosincrasia de ese país, del entramado social y cultural.

### **Algunas cadenas de Hostales existentes**

En varios lugares del mundo existen cadenas de hostales, estas pueden operar tanto en varios países diferentes como en un solo.

Europa es el continente con más cadenas de hostales existentes, algunas de ellas de bastante importancia son: A&Hotels and Hostels que cuenta con 5.000 camas, seguida por St. Christopher's Inns (1.834 camas), Generator Hostales (1.683), Meininger City Hostales (1.585 camas), y Wombat's City (1.139 camas).

En Sudamérica también existe este concepto de negocio, la empresa de hostales Che lagarto es la primera cadena existente en el continente, actualmente está compuesta de 11 establecimientos distribuidos en: Brasil, Argentina, Chile, Perú y Uruguay. Perú también cuenta con cadenas de hostales, sin embargo estas operan sólo en ese país, algunas de éstas son Pariwana y Flying Dog.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

Este proyecto nace como iniciativa individual del alumno, luego de un viaje a Perú en el que puede experimentar de la estadía en uno de estos establecimientos con bastante agrado. De ahí surge la inquietud de si en Chile funcionan de la misma forma este tipo de lugares y si se puede obtener beneficios razonables ante la implementación de un hostel.

Debido a que en un establecimiento de alojamiento turístico el principal desafío es mantener altos porcentajes de ocupación, aparece la creación de una cadena como una solución al posible problema, ya que beneficia tanto a los promotores del proyecto como a los mismos turistas.

Los turistas cuando planifican un viaje, por lo general lo hacen en un lugar muy alejado del destino pretendido, por lo que informarse bien acerca de éste cobra un papel fundamental. Muchas veces una vez llegados al sitio de pernoctación se dan cuenta de que el servicio contratado, no cumple con las características esperadas, sin embargo las posibilidades de escape en esas circunstancias son escasas. A ellos se les ofrece



un servicio estándar, conocido por gente de su mismo país quienes pueden ofrecer *feedback*.

Al tratarse de una cadena es muy útil para dar a conocer los hostales, porque cuando el viaje corresponda a visitas de más de un destino, el turista visualiza en los canales de información elegidos, la misma marca de establecimientos de hospedaje en diferentes ubicaciones geográficas, lo que gatilla un efecto de calidad instantáneo en éste, pudiendo reservar en varios puntos de la cadena. Por otro lado para aquellas personas que no realizan una búsqueda anticipada y se alojen en alguna unidad de la cadena, se le puede recomendar la utilización de los otros establecimientos en el resto del viaje.

La mayoría de los hostales que existen en Chile funcionan de manera independiente, por lo que depende de la suerte del turista con lo que se encuentre al momento de su llegada.

Es por esto que se pretende desarrollar un plan de negocios para una cadena de hostales, en la que sus unidades de alojamiento estén presentes en los puntos más populares del país, el servicio entregado sea estándar y enfocado en el cliente objetivo.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

- Diseñar un plan de negocio, para una cadena de hostales en Chile.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Análisis estratégico de la industria de los hostales.
- Determinar el mercado objetivo de los hostales en Chile.
- Definir un plan de marketing adecuado al mercado objetivo.
- Definir un plan de operaciones.
- Definir un plan de RRHH.
- Definir un plan económico y financiero que evalúe la factibilidad del proyecto.

### **1.4 ALCANCES**

El alcance de esta memoria es lograr mostrar cómo se desarrolla y que tan factible es la creación de una cadena de Hostales en Chile.

Con lo que respecta a este estudio, el número de establecimientos que considera es de cinco.

## **2 CAPÍTULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

#### **2.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

##### **Amenaza de Nuevos Participantes**

Según los datos arrojados por la investigación de mercado que se muestra más adelante, las zonas que cuentan con más hostales nuevos son Santiago y Valparaíso-Viña del mar, las cuáles cuentan con 5 y 7 establecimientos respectivamente, en un corto<sup>4</sup> período de medición en los medios establecidos como principales para la promoción de éstos.

Las economías de escala no son una real amenaza para los nuevos participantes en el mercado, ya que actualmente los hostales funcionan de manera independiente y su capacidad no es alta<sup>5</sup>, por lo que no se puede lograr una reducción de costos considerable.

Los requisitos de capital junto con las normas exigidas por el gobierno para poder comenzar a operar en el rubro, son escasos. Ya que todo lo que se necesita para la creación de un hostel es similar a la obtención de un establecimiento que cumpla con requisitos parecidos a los de una casa, es por esto que muchos sitios son hogares particulares que tienen giro comercial y se dedican al alojamiento de turistas.

Los turistas no incurren en ningún costo adicional al reservar en un lugar nuevo, ya que es poco probable que tengan un nexo fuerte con los proveedores del servicio, salvo en casos muy insignificantes para este análisis.

Las barreras de entrada principales son las que tienen relación con los aspectos relativos al conocimiento del negocio, como lo son la diferenciación y el acceso a los canales de distribución, éstas son en un principio las trabas más difíciles de sortear importantes en el rubro.

Finalmente considerando el incremento de nuevos establecimientos, las pocas barreras a la entrada de nuevos participantes que se reducen al *know how* dentro de la industria, factibles de imitar en un horizonte de tiempo no muy largo; se puede deducir que el riesgo de entrada de nuevos participantes es alto en las zonas de Santiago y Valparaíso-Viña del mar, y medio en el resto del país.

---

<sup>4</sup> Se analiza en los portales web, que lugares no cuentan con una nota de evaluación resultante de las respuestas a encuestas enviadas por el portal a los pasajeros. Esto significa que se trata de hostales de corta trayectoria, a la fecha del 15 de Julio del 2009.

<sup>5</sup> El tamaño del hostel más grande investigado posee una capacidad de 73 camas.

## **Poder de Negociación de los Proveedores**

Para este proyecto los insumos que se necesitan son todos aquellos que tienen que ver con la mantención de un nivel confortable en el hospedaje de turistas, por lo que no son de carácter muy especializado, salvo en casos de localizaciones extremas en las que la llegada de proveedores a éstas puede ser baja.

Por lo general las compañías proveedoras de insumos son muy dispersas y compiten entre ellas en la satisfacción de clientes, sus productos son fácilmente sustituibles, si se decide cambiar de insumos no se incurre en altos costos de eficiencia, y es casi imposible que decidan integrarse verticalmente hacia adelante.

Por otro lado los hostales no son un cliente significativo para los proveedores, y los bienes impartidos si son fundamentales para que éstos logren el éxito.

Debido a la existencia de muchas compañías que proveen todo lo necesario para operar, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo salvo en lugares extremos de funcionamiento que se puede considerar alto en algunos productos como por ejemplo: agua, electricidad, internet, etc.

## **Poder de Negociación de los Clientes**

Cada cliente del mismo perfil hacia el que se orienta la cadena, compra una parte insignificante del producto total de la industria, así mismo las ventas del servicio que adquieren son de pequeña magnitud para el dueño del establecimiento, y es imposible que los primeros se integren hacia atrás. Sin embargo para aquellos clientes que no adquieren el servicio antes de llegar al lugar de destino, y en ocasiones en que existan varios hostales en éste, pueden cambiar de lugar de pernoctación con poco costo.

El poder de negociación que poseen los clientes por lo general es bajo.

## **Amenazas de Productos Sustitutos**

Los hoteles y *bed and breakfast* existentes son sustitutos para el servicio que se quiere proveer, ya que es muy probable que ataquen el mismo perfil de cliente al cuál se enfoca la cadena. Sin embargo los turistas tienen que desembolsar cierta suma de dinero extra por cambiarse a éstos, obteniendo una calidad no necesariamente superior. Si bien muchos clientes valoran los hostales a pesar de tener el poder adquisitivo suficiente para pernoctar en los sustitutos, esto se debe al tipo de servicio que se brinda orientado a compartir experiencias.

Se piensa que la amenaza de los productos sustitutos es media.

## **Rivalidad entre Competidores**

La industria del turismo en Chile se encuentra experimentando un importante crecimiento, y se espera que siga manteniendo esta tendencia sostenidamente.

Los clientes internacionales, por lo general tienen todas sus reservas ya realizadas<sup>6</sup> antes de llegar al país, por lo que el costo de cambiar de hotel en el momento de su llegada es muy alto (no es seguro para éstos, dar vueltas en busca de otro lugar, con las mochilas, parte del dinero considerado para viajar, tarjetas de crédito, entre otras), antes de reservar obviamente es prácticamente cero; mientras que aquellos turistas nacionales tienen la flexibilidad de cambiarse de lugar de hospedaje por un costo menor.

Existen muchos competidores en el rubro, y los costos fijos son los principales por lo que se consideran altos.

Por lo tanto se puede concluir que la rivalidad entre los competidores es media-alta.

Luego de realizado el análisis de Porter se presentan tablas resumen de las Fuerzas y el atractivo que tiene la industria, tanto como para las zonas de Santiago y Viña del Mar-Valparaíso, como para el resto.

Cuadro 1. Evaluación fuerzas de Porter

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo de la industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Poder negociador proveedores	X					Alto
Poder negociador clientes	X					Alto
Intensidad de competencia				X		Medio-Bajo
Amenaza productos sustitutos			X			Medio
Amenaza nuevos participantes					X	Bajo
	Evaluación general					Medio

Santiago y Viña del mar-Valparaíso

Fuerza	Poder de la Fuerza					Atractivo de la industria
	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto	
Poder negociador proveedores	X					Alto
Poder negociador clientes	X					Alto
Intensidad de competencia				X		Medio-Bajo
Amenaza productos sustitutos			X			Medio
Amenaza nuevos participantes			X			Medio
	Evaluación general					Medio

Resto de las regiones

Fuente: elaboración propia

<sup>6</sup> Se concluye en base al análisis cualitativo que se realiza más adelante.

## **Oportunidades**

Tendencia de crecimiento sostenido del turismo: Las cifras macroeconómicas muestran esta tendencia favorable, que miradas en conjunto con la estructura planteada, hace posible que se pueda obtener del proyecto un negocio altamente escalable.

Tendencia creciente a la planificación de los viajes: Cada día las personas planifican mucho los viajes desde su lugar de origen, adquiriendo gran parte de las veces los servicios de alojamiento.

Mercado objetivo considerable: Al existir un amplio mercado objetivo, y al brindar un servicio bien posicionado en éste, se puede obtener ventajas sobre la competencia.

Potenciación del turismo como imagen del país: Últimamente una de las misiones que se propone para el país, es hacer del turismo una de las principales industrias. Esta externalidad afecta positivamente a todos aquellos que se encuentren ligados a este rubro, pues actúa como una herramienta gratuita de marketing hacia el exterior.

## **Amenazas**

Existencia de muchos lugares para hospedarse: Al haber mucha oferta, ante una reducción repentina de demanda, se puede ver una reducción importante en los ingresos de operación, lo que hace que la empresa se vea perjudicada gravemente, pues ésta posee altos costos fijos.

Estacionalidad de la demanda: En este rubro los ingresos obtenidos a lo largo del año no son constantes, pues existe épocas en las cuáles los lugares de pernoctación se ven copados, debido a las vacaciones de los extranjeros y a épocas en las que hay que lidiar con una baja demanda, por lo que se debe aceptar ciertas disminuciones de tarifas para poder captar pasajeros.

Crisis financiera: Si bien la OMT, anticipa que no existirá una reducción en el número de viajes, se piensa que esa afirmación es realizada antes de conocer la magnitud de la crisis que se viene.

### **2.1.2 Conclusiones análisis externo**

El proyecto se desarrolla en un mercado en donde existen muchos competidores y la demanda posee períodos. Sin embargo está experimentando un crecimiento sostenido, y se espera que siga manteniendo este comportamiento en el futuro, con posibles contracciones esporádicas. Así como crece el mercado, crece el porcentaje de personas que planifica el viaje con antelación, por lo que si se logra identificar al cliente y se efectúa un posicionamiento dirigido a este, se puede disponer de gran demanda una vez que se sorteen las barreras de entrada.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 Análisis de la cadena de valor

Se realiza el análisis de la cadena de valor para poder rescatar cuales son las actividades que generan mayor valor a la empresa y así desarrollar ventajas competitivas. Además esta ayuda a plantear cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa dentro de la industria:

Cuadro 2. Cadena de valor

Infraestructura	Servicio de alojamiento en los 5 puntos de destino turístico más populares de Chile					Margen
Manejo de RR.HH	Personal con habilidades requeridas		Capacitaciones para el logro de objetivos			
Desarrollo de Tecnología	Conocimiento de la industrial		Especialización en sistemas de control de gestión			
Abastecimiento	Comprar insumos a bajo precio					
	*Disponibilidad de habitaciones, en perfectas condiciones cuando se necesiten *Correcta sincronización entre las distintas unidades de la cadena.	* Diseño de un servicio enfocado en el cliente tipo. *Creación constante de buenas prácticas orientadas a la eficiencia	* Disponibilidad de recepción, teléfonos y correo electrónico durante las 24 hrs. * Hostales en puntos estratégicos.	* Página web con información de Hostales. *Presencia en distintos sitios de internet, ya sean de publicidad como de reserva. *Derivación de clientes entre unidades.	*Control de calidad en diferentes unidades. *Creación constante de buenas prácticas orientadas al cliente.	
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicio	

Fuente: elaboración propia

Para poder generar una ventaja competitiva se toman en cuenta los puntos más relevantes del cuadro anterior y el conocimiento profundo de la industria, así se destaca:

**Cobertura:** Se piensa que al estar presente en distintos puntos geográficos y en distintos canales de promoción, se puede lograr rápida popularidad.

**Marketing y ventas:** En la industria del alojamiento turística y en particular en la de los hostales, es indispensable mantener niveles altos de ocupación para obtener resultados positivos en el negocio. Es por esto que se destina gran parte de los ingresos a esfuerzo publicitario ya sea a nivel de cadena o de establecimiento. Además se crea una estrategia de ventas interna, entre los diferentes hostales.

**Diferenciación del producto:** Dado que la competencia es alta en la industria de los hostales, se hace necesario lograr una diferenciación ya sea en cuanto a servicio o a costos. Esta se define en el estudio de mercados.

**Personal:** Se necesita fuerza de trabajo con dominio de más de 2 idiomas y de buenas relaciones con clientes.

## **Fortalezas**

Gran presencia en el país: Al tratarse de una cadena de hostales se pretende la inclusión de establecimientos en los puntos claves del país, para esto se identifica los destinos más recurrentes de los diferentes turistas. Al estar en distintos puntos se tiene un área de cobertura muy grande, lo que muestra una alta presencia e imagen de empresa sólida.

Buena localización de los establecimientos: Además de tener presencia en los destinos principales, se busca dentro de estos, lugares estratégicos para su ubicación. Esto se logra analizando minuciosamente la competencia existente, y en base a una encuesta que se realiza, en la que se identifica el entorno preferido por los clientes.

Posicionamiento: Se promociona cada destino de la cadena en los lugares más recurrentes de búsqueda, de este modo las personas al planificar su viaje ven que la marca se repite constantemente dentro de la zona, por lo que se crea una sensación de alta calidad.

Costos marginales decrecientes: La idea es crear una unidad estándar con modificaciones dependiendo de la infraestructura existente solamente, de modo que al crear cualquier hostel de la cadena se tengan las indicaciones de cómo hacerlo y se deba incurrir en escasos costos de planificación.

## **Debilidades**

Barrera de entrada económica: Los costos fijos y de inversión son altos. Esta es la mayor complicación del proyecto.

Poco conocimiento del rubro: Se desconocen muchas de las operaciones básicas que se deben realizar para la gestión del proyecto.

Dificultad para lograr diferenciarse: Al tratarse de un producto ya probado dentro de un mercado en el que se tiene mucha oferta y por ende competencia, hay dificultad para lograr una diferenciación notable.

### **2.2.2 Conclusiones análisis interno**

Las fortalezas apuntan a un posicionamiento muy potente de la cadena sumado a reducción de costos debido a la estructura que se tiene. Las debilidades son sorteables, en particular las barreras económicas de entrada y la dificultad para diferenciarse pueden ser sobrellevadas dependiendo de las acciones que se tomen.

### **3 CAPÍTULO III: ANALISIS DE MERCADO**

#### **3.1 ELECCIÓN DEL SEGMENTO**

El turismo interior de Chile está compuesto por turismo receptivo e interno, es decir a esta clasificación corresponden todas aquellas personas que viajan dentro del país, sin importar su residencia de origen. El turismo receptivo en cuanto a consumo equivale aproximadamente a un 25%<sup>7</sup>, del turismo interno. Sin embargo cuando se observa el gasto en alojamiento efectuado por estos dos tipos de turismo, se puede notar que son equivalentes, esto se debe en parte a que un 58,6% de los turistas locales se quedan en un lugar propio, de algún familiar o amigos. Si se analiza más profundamente la situación, se puede notar que por cada turista interno que duerme en un hostel-residencial existe 2,8 extranjeros, por lo que el panorama cambia; y si se anexa esta proporción al comportamiento de planificar el viaje por internet<sup>8</sup>, se puede notar que por cada turista interno que cumple estos requisitos existen aproximadamente 9,1 turistas extranjeros.

Para el análisis que sigue se consideran las dos ramas anteriores.

El objetivo principal de este análisis, es poder obtener información acerca de los diferentes segmentos que componen los turistas que cumplen con las características planteadas en el análisis estratégico del proyecto. Para así enfocar el servicio hacia ellos.

#### **Turismo receptivo**

Durante el año 2007 ingresan al país 3.314.943 extranjeros, este número se divide entre excursionistas<sup>9</sup> y turistas correspondiendo así un 20,7% al primer grupo y un 79,3% al segundo. Lo que implica que el número de turistas llegados durante ese año fue de 2.628.749. Es de esperar que esta cifra se mantenga para fines del 2009, esto es pues se puede prever que se sigue la misma tendencia de crecimiento durante el año 2008 y principios del 2009, equilibrándose con una baja considerable debido a la crisis de las hipotecas, simulando así la misma baja por la que se ve afectado el turismo durante el año 2002.

##### **3.1.1 Segmentación**

Para realizar la segmentación, se crea una tabla con el comportamiento de los turistas separados por país de residencia, en cuanto a: lugares preferidos para visitar en Chile, porcentaje que se queda en hostel-residencial, porcentaje que planifica mediante

---

<sup>7</sup> Cuenta satélite de turismo.

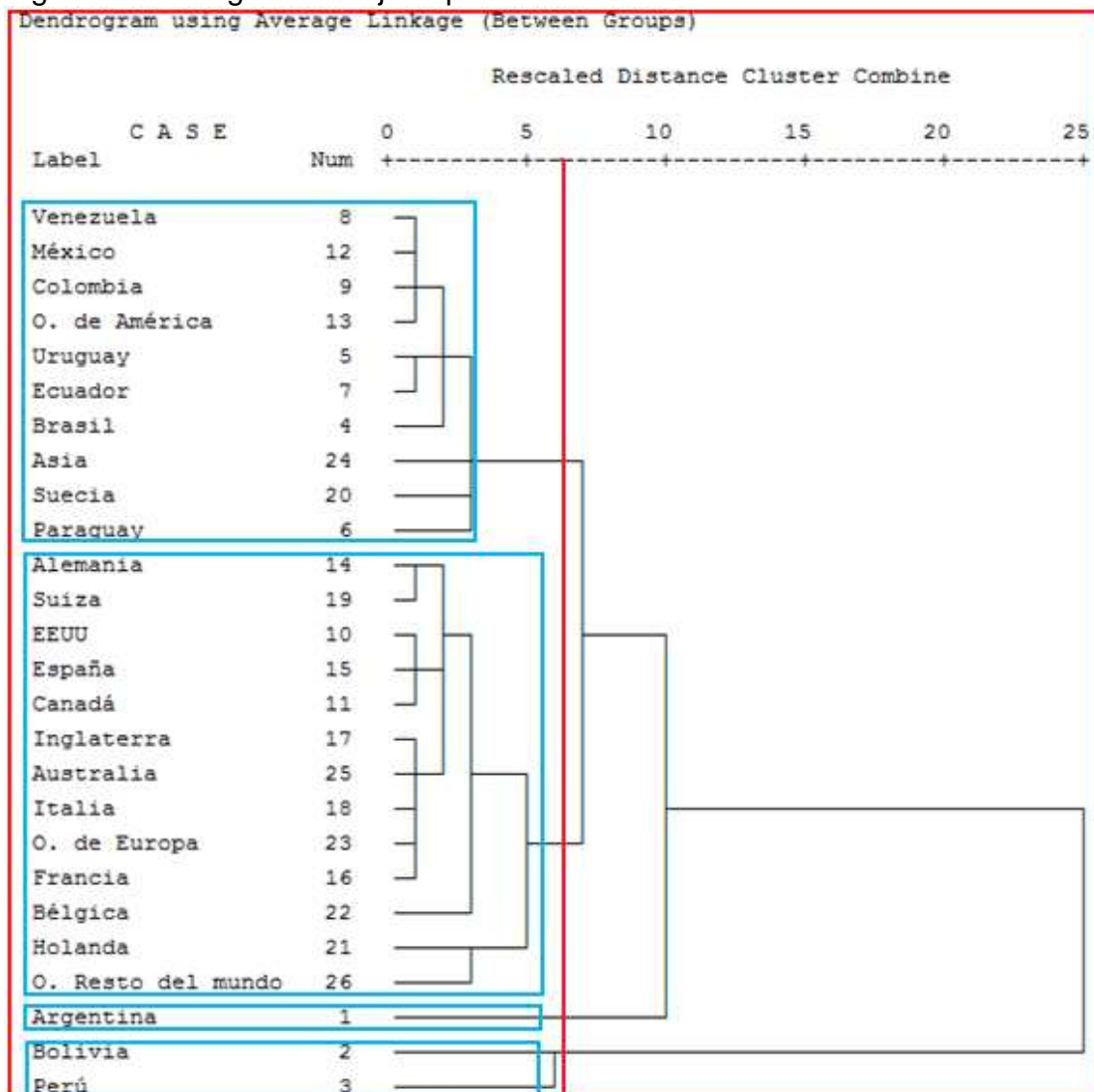
<sup>8</sup> Se utiliza internet en el análisis, pues es el medio más recurrente para la planificación por parte del turismo receptivo, y el segundo para el interno, ya que el primer medio para estos últimos es por parte de familiares y amigos.

<sup>9</sup> Excursionistas son aquellos que entran al país sin pernoctar en él, mientras que los turistas permanecen al menos una noche.



internet y permanencia promedio. Luego utilizando el programa SPSS se obtiene lo siguiente:

Figura 1. Dendrograma arrojado por SPSS



Fuente: elaboración propia

Con lo que se identifica cuatro segmentos muy diferentes entre sí, pero con comportamientos parecidos dentro de cada uno, a continuación se describen estos:

S1:

Este segmento proporciona 493.860 visitas al año, las que pernoctan en promedio 14,22 días. Está compuesto por los países: Brasil, Uruguay, Paraguay, Ecuador, Venezuela, Colombia, México, Suecia, Asia y el resto de América. El 9,16% de los integrantes de este grupo duerme en hostel-residencial durante su estadía en el país, y el 16,24% planifica su viaje mediante el uso de internet. Este grupo no visita muchos

lugares dentro de Chile, los sectores que más se repiten en su itinerario son: Santiago, Valparaíso-Viña del mar; y en menor medida Pto Montt-Pto Varas-P.N Pérez Rosales-Lago Llanquihue.

#### S2:

Este segmento proporciona 768.556 visitas al año, las que pernoctan en promedio 17,5 días. Está compuesto por: EEUU, Canadá, Alemania, España, Francia, Inglaterra, Italia, Suiza, Holanda, Bélgica, resto de Europa, Australia y por el resto del mundo. El 30,7% de los integrantes de este grupo duerme en hostel-residencial durante su estadía, y el 39,14% planifica su viaje mediante el uso de internet. Este grupo es el que más lugares recorre en el país, de los que se repiten a menudo en orden de preferencia: Santiago, Valparaíso-Viña del mar, Pto Montt-Pto Varas-P.N Pérez Rosales-Lago Llanquihue, Calama-Valle de la luna-San Pedro de Atacama-Geyser del Tatio, La Serena-Coquimbo-Valle del Elqui-Vicuña, Pucón-Villarrica-Licanray-Caburgua y Arica.

#### S3:

Este segmento proporciona 843.176 visitas al año, las que pernoctan en promedio 7,8 días. Está compuesto únicamente por Argentina. El 7,3% de los integrantes de este grupo duerme en hostel-residencial durante su estadía en el país, y el 4% planifica su viaje mediante el uso de internet. Los lugares preferidos por este grupo son: Santiago-alrededores, Valparaíso-Viña del mar, Pto Montt-Pto Varas-P.N Perez Rosales-Lago Llanquihue, Osorno-Parque nacional Puyehue-Alrededores y Chiloé.

#### S4:

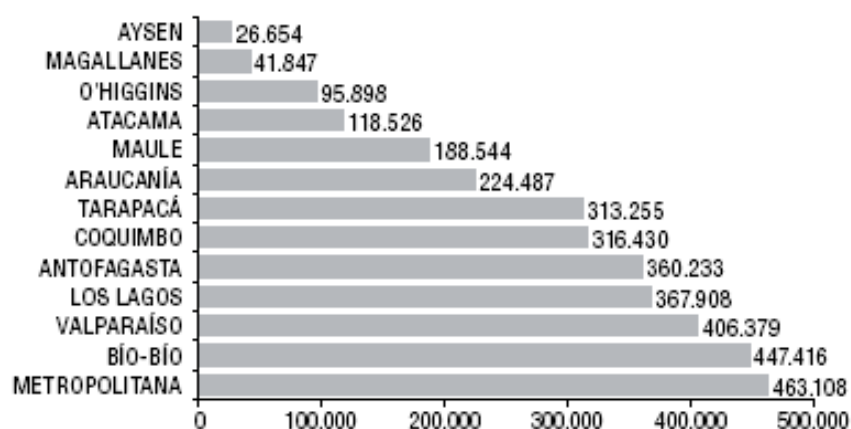
Este segmento proporciona 522.957 visitas al año, las que pernoctan en promedio 6,25 días. Está compuesto por Perú y Bolivia. El 43,65% de los integrantes de este grupo duerme en hostel-residencial durante su estadía en el país, y el 3,25% planifica su viaje mediante el uso de internet. Los lugares preferidos por este grupo son: Arica, Iquique-Salitreras-Pica-Matilla y Santiago-alrededores.

#### S5:

### **Turismo Interno:**

Se considera a todo el turismo interno como el quinto segmento del análisis anterior. Este segmento está compuesto por 3.370.685 pasajeros, los cuales pernoctan en total 6.577.700 noches, y quedan distribuidas de la siguiente forma:

Figura 2. Llegadas de pasajeros chilenos a establecimientos de alojamiento turístico, por región



Fuente: Anuario de turismo 2007

Los turistas que llegan a establecimientos turísticos provienen principalmente de la región metropolitana (54,7%), y en menor medida de la región del Bío-Bío (8,3%), de Antofagasta (7,0%), de Valparaíso (5,4%), y de Los Lagos (4,5%).

Según un estudio que realiza Adimark, para medir el comportamiento del turismo interno durante el verano del año 2008, se puede estimar que el 6,7% de los turistas internos aloja en hostel-residencial durante su viaje; y un 6,8% se organiza mediante internet, un 24,4% sigue las recomendaciones de los amigos, mientras que el 65,9% simplemente no utiliza ninguna fuente de información.

Como el mercado que actualmente tiene este proyecto en el turismo nacional, son todas aquellas personas que cuando viajan duermen en establecimientos tipo hostel-residencial, podemos concluir que corresponde a 225.835 clientes.

### 3.1.2 Elección del Segmento apropiado

La elección del segmento al cual se enfoca este proyecto, se realiza mediante una valorización de cada uno de los grupos, donde luego se compara todos los valores obtenidos eligiendo el mayor. El cálculo es realizado multiplicando las variables de: permanencia promedio, número de visitas, porcentaje que se hospeda en hostales, y porcentaje que se informa vía internet, y se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 3. Valoración de los diferentes segmentos

Segmento	Total visitas	% Internet	% Hostales	Prom perm	
S1	493.860	16,24	9,16	14,22	104.468
S2	768.556	39,15	30,75	17,51	1.620.088
S3	843.176	4	7,3	7,8	19.204
S4	522.957	3,25	43,65	6,25	46.367
S5	3.370.685	6,8	6,7	1,95	29.946

Fuente: elaboración propia

El segmento elegido para el resto de este trabajo, es el número 2 ya que este es el de mayor potencialidad, y se adapta de la mejor forma a este proyecto.

### 3.2 DIMENSIÓN DEL MERCADO

#### 3.2.1 Mercado total

El mercado potencial se compone tanto del turismo receptivo como interno, de rango etario entre 20 y 34 años.

El turismo receptivo corresponde a la suma de llegadas de turistas extranjeros que poseen entre 20 y 34 años residentes en todos los países menos en Chile, esto corresponde a 791.351 turistas.

El turismo interno fue calculado como el número de llegadas<sup>10</sup> a establecimientos de alojamiento turísticos multiplicado por la fracción<sup>11</sup> de turistas internos que poseen entre 20 y 34 años, esto equivale a 756.719.

De esta forma el mercado potencial es igual a 1.548.070.

#### 3.2.2 Mercado potencial

El mercado potencial se define como aquellas personas que tienen entre 20 y 34 años, y provienen de aquellos países correspondientes al segmento elegido anteriormente. Este tiene un tamaño de 273.581 turistas, de los cuáles el 25% corresponde a personas provenientes de EEUU, el 11% de Alemania, el 10% de Inglaterra, el 9% de Francia, el 8% de España y el resto de los países equivale a 6% o menos del mercado potencial.

<sup>10</sup> Anuario Turismo 2007

<sup>11</sup>Fuente: “ Estudio Comportamiento turismo interno 2008, realizado por Adimark)”

Cuadro 4. Estimación mercado potencial

	N° Llegadas	20 a 34 (%)	Mercado potencial
EEUU	225.445	30	67.070
Canadá	49.093	32	15.759
Alemania	71.147	42	29.775
España	74.526	29	21.724
Francia	61.768	42	25.973
Inglaterra	64.168	43	27.400
Italia	28.133	32	9.059
Suiza	22.035	43	9.365
Holanda	16.993	34	5.803
Bélgica	10.288	42	4.275
O. de Europa	60.293	32	19.143
Australia	39.952	39	15.721
O. Resto del mundo	44.715	50	22.514
<b>Total</b>			<b>273.581</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.3 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado está orientada principalmente al target escogido anteriormente. Esta se compone por una parte cualitativa y una cuantitativa.

#### 3.3.1 Investigación cualitativa

En el desarrollo de éste capítulo se realiza distintas entrevistas<sup>12</sup> relacionadas con el medio estudiado. El método de recolección de datos se obtiene mediante la opinión experta, es decir entrevistando a personas que tienen estrecha relación con el tema. Estas entrevistas son elaboradas en base a una reunión que se tiene con el profesor del departamento de Ingeniería Civil Industrial, Esteban Zárate, quién lleva mucho tiempo en contacto con el turismo y trabaja en una empresa de este rubro llamada Elqui domos. Este sugiere los temas claves en los que se debe enfocar la investigación.

Las entrevistas son de carácter semi-estructurado, ya que su intención es producir hipótesis en los diferentes temas planteados por Esteban, sin embargo en caso que el entrevistado tiene algo interesante que aportar, se desvía temporalmente la línea de conversación.

En total se realizan 6 entrevistas a: dos dueños y tres recepcionistas de *hostels*, y a la recepcionista de un *hostal*.

Los objetivos de las entrevistas son:

---

<sup>12</sup> Ver ANEXO E: Resultados de entrevistas en profundidad.

- Identificar el perfil del turista (edad, y país de residencia).
- Identificar si los turistas conocen las diferencias entre Hostales y Hostales.
- Entender como los turistas se planifican antes del viaje, esto es cuánto tiempo le dedican a ésta actividad, y a que medios acuden.
- Saber cómo los turistas realizan sus reservas.
- Saber cuál es la manera en que realizan el pago del alojamiento.
- Entender de qué manera el turista recomienda.
- Identificar en que otros sitios pernoctan, además de los mencionados.

### **Resultados investigación cualitativa**

El perfil del turista identificado se puede describir como personas que viajan por diferentes lugares del mundo de manera flexible durante mucho tiempo (entre 3 meses y un año dependiendo del país de residencia), que buscan economía (no porque no tienen dinero, sino porque pretenden alargar lo más posible su itinerario) y diversión en su viaje. Poseen entre 20 y 34 años y la educación que tienen es de nivel universitaria por lo general. Son residentes principalmente en Europa, Norteamérica, Australia, Nueva Zelanda y Brasil durante el invierno.

De acuerdo al modo en que estos clientes interactúan con el servicio de hostales, se puede expresar que planifican sus rutinas casi en la totalidad a través de internet, reservando mediante portales web y correo electrónico antes de llegar al lugar de destino, pagando en el momento de la reserva un 10% del valor de la estadía con tarjeta de crédito. Las recomendaciones las realizan de boca en boca con viajeros que realizan recorridos similares y además usando los mismos portales utilizados para la reserva, los cuáles envían encuestas a las personas que se alojaron en algún hostel promocionado por el portal, preguntando por el servicio entregado, para poder así dar *feedback* a los futuros turistas.

El servicio que se provee en los hostales debe ser muy potente en las dimensiones de: carácter del lugar (ambientación), personal de atención, limpieza, seguridad y entretenimiento; y el pago lo realizan utilizando tarjeta de crédito cuando se tiene adaptado un sistema para esta modalidad, sino con efectivo en pesos chilenos, dólares y euro.

#### **3.3.2 Encuesta**

Esta encuesta tiene como propósito, entender el segmento objetivo hacia el cual se dirige la cadena de hostales, para que así se pueda crear un producto orientado hacia este, con el que se pueda lograr mantener altos niveles de ocupación en los diferentes establecimientos.

Esta encuesta es efectuada en el *software* Google docs, ya que este fabrica un *link* que al ser seleccionado por las diferentes personas deriva inmediatamente a la encuesta, con lo que se logra una rápida difusión; y además almacena en tiempo real los datos de las respuestas en una planilla.

La encuesta se traduce al inglés y es difundida mediante la red social Facebook, distribuyéndose en grupos de personas con alto interés en viajes. Contestan esta encuesta principalmente personas de entre 20 y 34 años, residentes en: Alemania, Australia, Canadá, Estados Unidos, España, Francia, Nueva Zelanda e Inglaterra; con esto se logra cubrir aproximadamente un 75% del segmento escogido anteriormente.

### Selección de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se debe obtener el universo de la población, este facebook lo proporciona para indicar el número de personas que tienen acceso a los avisos publicitarios, así se calcula el universo que se define como personas de entre 20 y 34 años, de los países mencionados anteriormente, con intereses en viajes:

Cuadro 5. Universo muestral

Países encuestados	N° Llegadas	20 a 34 (%)	Mercado Potencial	Peso	Personas de Facebook interesadas en viajes
EEUU	225.445	30	67.070	25%	433.620
Canadá	49.093	32	15.759	6%	110.800
Alemania	71.147	42	29.775	11%	30.460
España	74.526	29	21.724	8%	12.940
Francia	61.768	42	25.973	9%	22.620
Australia	39.952	39	15.721	6%	92.420
Inglaterra	64.168	43	27.400	10%	120.000
Nueva Zelanda	8.870	37*	3.282	1%	13.000
<b>Parcial</b>			<b>176.023</b>	<b>75%</b>	<b>835.860</b>
<b>Total</b>			<b>273.581</b>	<b>100%</b>	

\* Dato no encontrado, para estimar se utilizó el promedio del resto

Fuente: elaboración propia

El máximo número de encuestados (n) que se necesita, está dado por la siguiente fórmula:

$$n_{max} = \frac{0,25N}{(N-1)\sigma_p^2 + 0,25}, \text{ con } \sigma_p^2 = \frac{\varepsilon^2}{z_{\alpha/2}^2}$$

En la siguiente tabla se muestra la variación del error muestral, dependiendo del número de encuestados, para el universo considerado:

Cuadro 6. Error para distintas muestras

		<b>z</b>	<b>e</b>
<b>n1</b>	384	1,96	0,05
<b>n2</b>	245	1,88	0,06
<b>n3</b>	167	1,81	0,07
<b>n4</b>	120	1,75	0,08
<b>n5</b>	89	1,7	0,09
<b>n6</b>	68	1,645	0,1
<b>n7</b>	52	1,6	0,11
<b>n8</b>	42	1,56	0,12
<b>n9</b>	34	1,51	0,13
<b>n10</b>	28	1,48	0,14
<b>n11</b>	23	1,44	0,15

Fuente: elaboración propia

El número de encuestados a los que se aplica la encuesta es de 80, sin embargo dado que la encuesta se hace en un medio donde pueden encontrarse casos fuera del segmento, se detecta que 33 de los encuestados no pertenecen al segmento. Por lo que al tener 47 datos válidos se tiene un error muestral de 11%.

### **Construcción de la encuesta**

Antes de la elaboración de la encuesta<sup>13</sup> se toma en cuenta los resultados del análisis cualitativo y una encuesta realizada por la empresa de guías de viajes, Lonley Planet, el año 2005. Las preguntas que se hacen reflejan los objetivos planteados a continuación y fueron sujetas a una revisión minuciosa efectuada por el Sociólogo de la Universidad de Chile, Miguel Zlosilo, socio de la empresa de investigación de mercados Sondea Chile.

#### Objetivos de la encuesta:

Se quiere identificar entorno a los diferentes tipos de clientes del segmento elegido:

1. Cómo se informan para reservar.
2. Qué características debe poseer una apropiada localización.
3. Qué tipo de piezas son las más demandadas.
4. Cuáles son los atributos que ellos prefieren.
5. Que prefieren economía versus calidad.
6. Que servicios son más valorados por los turistas de un hostel.
7. Cuánto aumenta la ocupación por tratarse de una cadena que brinda un buen servicio.
8. Estimar mercado meta.

---

<sup>13</sup> Ver ANEXO F: Encuesta aplicada.

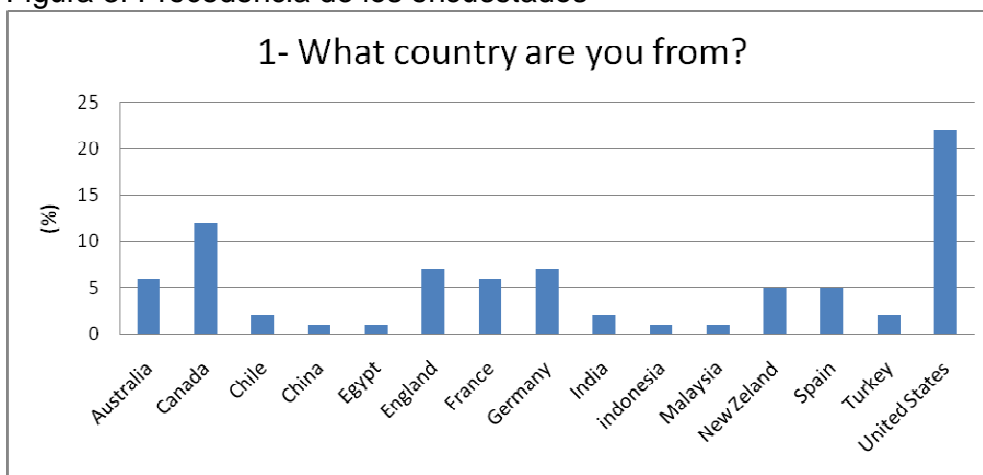


## Resultados<sup>14</sup> de la encuesta

La encuesta es contestada por 80 personas de diferentes países de procedencia, de edades que varían entre 20 y 34 años principalmente y distribuidos equitativamente por género (52,5% corresponde a hombres y el 47,5% a mujeres). Con esto se obtiene 47 datos<sup>15</sup> pertenecientes al segmento definido anteriormente, de los cuales 26 tienen edad fuera del rango.

La distribución en cuanto a país de procedencia se muestra a continuación, identificando 10 personas provenientes de 7 países fuera del foco establecido:

Figura 3. Procedencia de los encuestados



Fuente: elaboración propia

### Estilo de viaje:

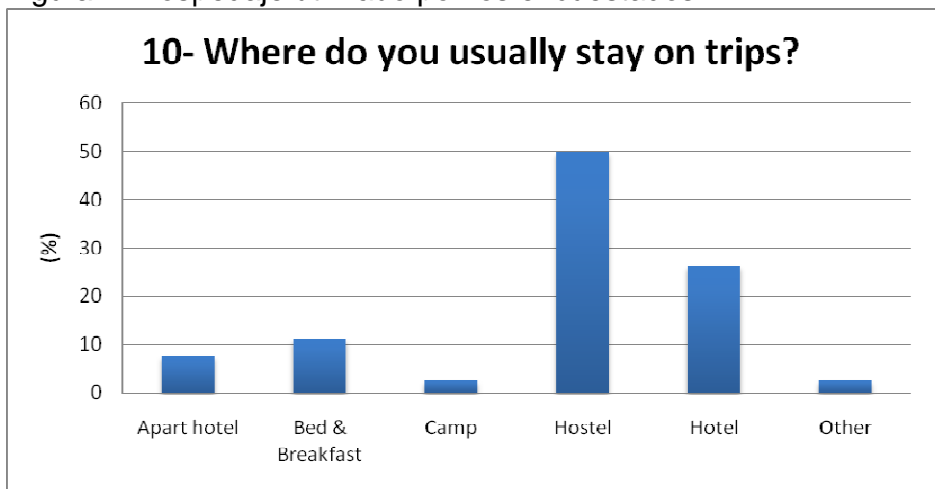
Los encuestados han estado en 15 países diferentes aproximadamente en promedio, y el 62% de la muestra declara haber estado en 11 países o más. Los destinos que encuentran más atractivos para recorrer dentro de los próximos 2 años en orden de preferencia son Europa, Sudamérica y Asia.

En caso de viajar una larga distancia (más de 6.200 Km) para llegar a una determinada zona, permanecen en esta alrededor de 5 meses y medios en promedio; sin embargo se distinguen dos comportamientos diferentes: el 55% permanece por menos de 3 meses y el 43,75% por más de 6 meses. En relación al lugar en donde se quedan a alojar normalmente se muestra a continuación un gráfico en el que se puede notar que la mitad de la muestra se hospeda en hostales, seguido por un 26% que lo hace en hoteles:

<sup>14</sup> Ver ANEXO G: Tablas de resultados de la encuesta

<sup>15</sup> En gran parte del análisis se enfatiza la diferencia mencionada.

Figura 4. Hospedaje utilizado por los encuestados



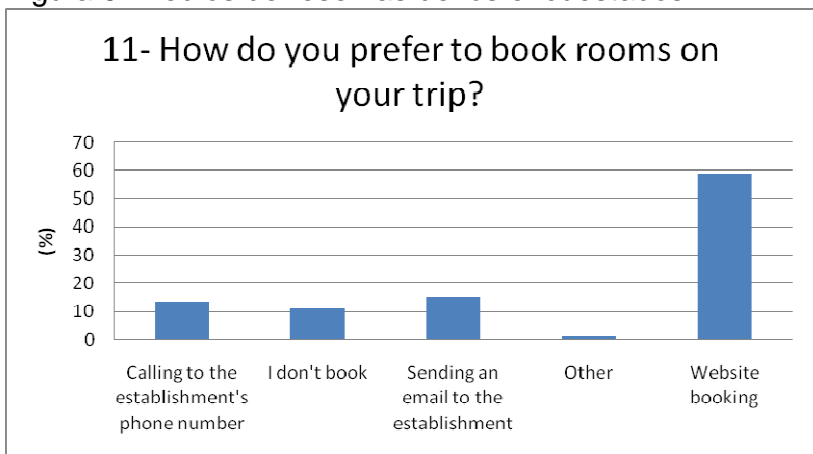
Fuente: elaboración propia

Los métodos de pago más comunes son mediante moneda local (50%) y tarjeta de crédito (44%). El presupuesto diario promedio es de 48.00 dólares.

**Uso de la información:**

Las formas más relevantes que utilizan los turistas para informarse de los viajes son a través de internet y de las guías de viajes. Se puede apreciar que los sitios de internet son muy recurrentes también al momento de reservar, en especial aquellos dedicados exclusivamente a esta actividad:

Figura 5. Medios de reservas de los encuestados



Fuente: elaboración propia

Se identifican los 3 portales más populares en la reserva de hostales, estos son [www.hostelworld.com](http://www.hostelworld.com), [www.hostalesbookers.com](http://www.hostalesbookers.com) y [www.hostels.com](http://www.hostels.com); sin embargo hay una gran cantidad de personas que no reserva hostales, esto se debe por una parte a

que muchos no se hospedan en lugares de éste tipo y una fracción pequeña no utiliza. Además se puede notar que existen otros sitios no identificados.

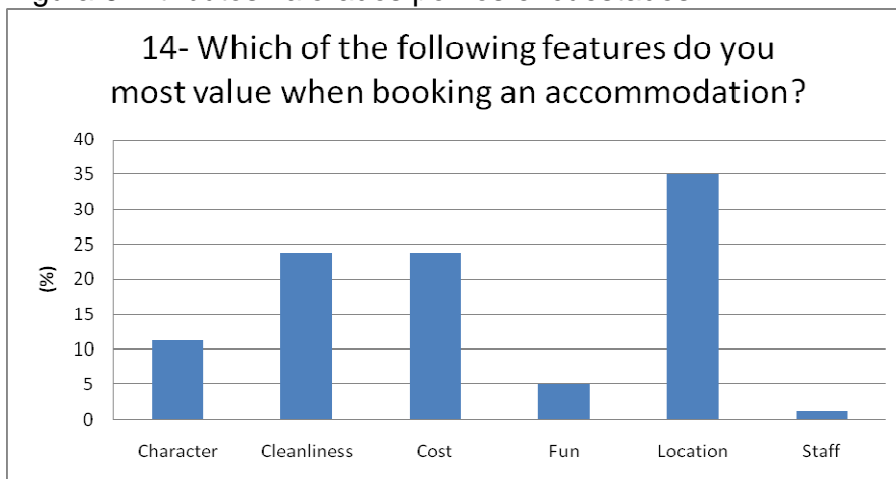
En relación a las guías de viajes utilizadas se destacan las más populares que son Lonely Planet, Let's Go y Rough Guide; sin embargo luego de efectuar la investigación, se recibe muchos comentarios mediante mail, que dicen que generalmente utilizan más de una guía en particular.

Por otro lado se puede apreciar que la mayoría recomienda establecimientos de alojamiento, al haber tenido una buena experiencia, generalmente esto lo hacen a través de conversaciones

### **Atributos relevantes:**

Los atributos más importantes son la localización, limpieza y costo:

Figura 6. Atributos valorados por los encuestados



Fuente: elaboración propia

Sin embargo al ver los atributos más relevantes para la gente que se queda en hostales usualmente, podemos ver que los más importantes son la localización y el costo:

Cuadro 7. Cruce de atributos con hospedaje utilizado

14- Which of the following features do you most value when booking an accommodation?	10- Where do you usually stay on trips?					
	Apart hotel (8%)	Bed & Breakfast (11%)	Camp (3%)	Hostel (50%)	Hotel (26%)	Other (3%)
	Percent	Percent	Percent	Percent	Percent	Percent
Character	17%	0%	50%	10%	10%	50%
Cleanliness	50%	67%	0%	10%	29%	0%
Cost	0%	11%	50%	35%	14%	0%
Fun	0%	0%	0%	8%	5%	0%
Location	33%	22%	0%	38%	43%	0%
Staff	0%	0%	0%	0%	0%	50%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

La localización de un establecimiento debe estar caracterizada tanto por su cercanía a lugares históricos y culturales, como por un excelente sistema de transporte o movilización.

En cuanto a las preferencias de tipos de habitaciones se puede notar, que no se encuentran marcadas, y todas tienen demanda:

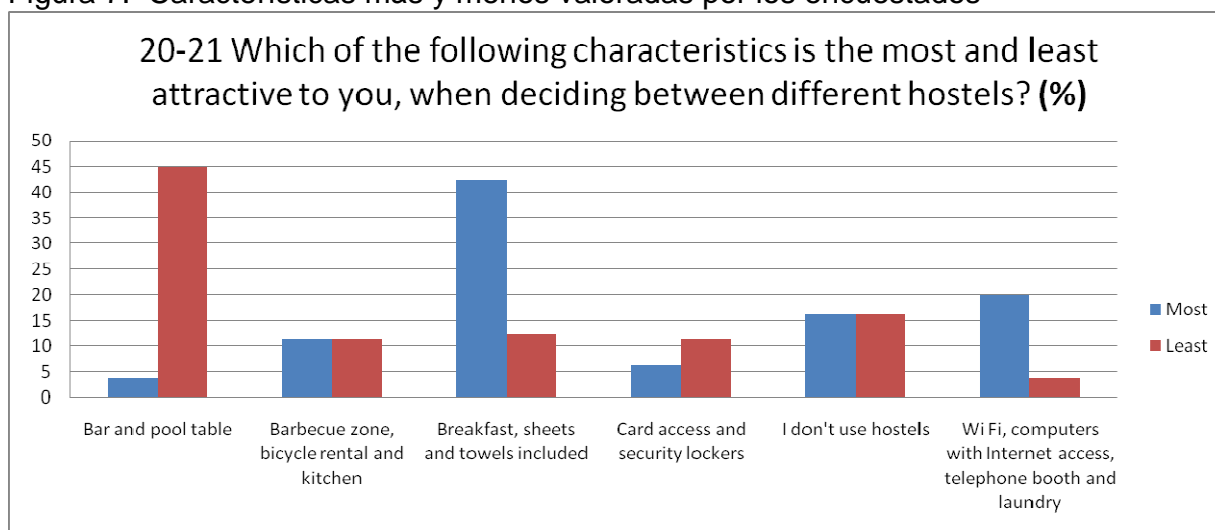
Cuadro 8. Cruce de tipo de habitaciones con hospedaje utilizado

18- When you stay in hostels: which of the following rooms, considering the cost, do you prefer?	10- Where do you usually stay on trips?					
	Apart hotel (8%)	Bed & Breakfast (11%)	Camp (3%)	Hostel (50%)	Hotel (26%)	Other (3%)
	Percent	Percent	Percent	Percent	Percent	Percent
Double bed private with a private bathroom (Most expensive)	83%	33%	0%	20%	57%	0%
Double bed private with shared bathroom	17%	22%	0%	13%	19%	0%
Under 6 bed dorms ensuite	0%	22%	50%	25%	5%	0%
Under 6 bed dorms	0%	0%	0%	18%	0%	0%
Over 6 bed dorms (The cheapest)	0%	11%	50%	25%	0%	0%
I don't use hostels	0%	11%	0%	0%	19%	100%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Las características que más valoran los turistas son desayuno, sábanas y toallas incluidas y las que menos son bar y mesa de pool:

Figura 7. Características más y menos valoradas por los encuestados



Fuente: elaboración propia

### Efecto cadena:

El 70% de la muestra declara que tras haberse hospedado en un sitio de su agrado, está dispuesto a volver a hacerlo en un lugar que pertenece a la misma cadena. El 29% considera que depende de los atributos carácter, limpieza, costo, entretención, localización y personal.

### 3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para poder realizar adecuadamente este análisis, se establece dos tipos de competencias: directa e indirecta, las cuáles son competencia por el hecho de estar bien posicionadas en internet, en aquellos sitios dónde los turistas del perfil identificado realizan por lo general sus búsquedas y hacen efectiva su reserva.

Para cada uno de los lugares escogidos para que la cadena opere, se realiza una investigación<sup>16</sup> en dónde se detalla el nombre de cada uno de los posibles competidores, y las páginas que estos son publicitados.

**Competencia directa:** Se define como todos aquellos lugares que se hacen llamar por el nombre de hostel u *hostel*, y que proveen alojamiento mediante piezas compartidas, junto a cualquier otra alternativa. Además de los anteriores se ubican en este grupo algunas residenciales, pero son minoría. A continuación se describe la competencia directa, en las zonas escogidas para la ubicación de los diferentes locales de la cadena, sin embargo no en todos los lugares que componen cada zona existe hospedaje, por lo que se menciona sólo aquellos en los que si hay:

<sup>16</sup> Ver ANEXO I: Hostales existentes separados por zonas.

En Santiago existen alrededor de 28 lugares que pertenecen a esta clasificación de los cuales 5 son relativamente nuevos, su tarifa mínima promedio corresponde a \$6.935; en la zona correspondiente a Valparaíso-Viña del mar el total de sitios es 30, dónde 7 de éstos son nuevos y la tarifa mínima promedio es de \$8.317; en Puerto Montt–Punta Arenas solamente existe un establecimiento antiguo y la tarifa mínima que éste ofrece es de \$9.677; en la zona correspondiente a San Pedro de Atacama hay 2 establecimientos antiguos los cuáles cobran como mínimo en promedio \$6.952; y por último en Punta Arenas los lugares son 8 de los cuáles 1 es nuevo, y la tarifa mínima promedio es de \$9.334.

**Competencia indirecta:** Está compuesta por aquellos lugares de pernoctación, de un poco más alto costo como: hoteles, *bed and breakfast*, *apart hotels* y departamentos.

Los hoteles que se promocionan mediante el medio mencionado anteriormente, sólo existen en la zona de Santiago y en Valparaíso-Viña del mar (3 en cada una), de los que son nuevos 1 y 2, y además cobran en promedio una tarifa de \$11.290 y \$15.083 respectivamente.

Los *bed and breakfast* han tenido un notable desarrollo: En Santiago actualmente hay 25 de los cuales 18 son nuevos y en promedio cobran \$16.153; en Valparaíso-Viña del mar son 29, 9 nuevos y la tarifa promedios corresponde a \$12.202; en Puerto Montt-Puerto Varas son 12, 4 nuevos y cobran \$12.330; en San Pedro de Atacama existen 2 que son antiguos y cobran en promedio \$15.227; finalmente en Punta Arenas existen 10, de los cuáles 1 es nuevos y el precio promedio corresponde a \$11.772.

Solamente en Santiago existen *apart hotels* y son sólo 2, éstos cobran en promedio \$26.072.

Con respecto a los departamentos, se concluye que sólo en las zonas de Santiago y Valparaíso-Viña del mar hay. En Santiago existen 5, de los cuales 4 son nuevos, éstos en promedio cobran \$22.679; por otro lado en Valparaíso-Viña del mar existe 1 nuevo y su valor es de \$50.000.

### 3.5 MERCADO META

Como se ve en la parte anterior existen 69 hostales en total en los puntos donde opera la cadena, que proveen similar servicio de alojamiento:

Cuadro 9. Número de hostales por zona

Zona	N° Hostales
Santiago	28
Valparaíso -Viña	30
Puerto Montt-Puerto Varas	1
San Pedro de Atacama	2
Punta Arenas	8
	<b>69</b>

Fuente: elaboración propia

Para el cálculo del mercado meta, se realizan una serie de cálculos consecutivos. La primera aproximación que se obtiene es igual a 5/69 del mercado potencial, ya que la cadena posee 5 puntos de operación, así resultan 19.824 clientes por año. Dado que en la encuesta la mitad de la muestra responde que se queda usualmente en hostales, la segunda aproximación corresponde a 9.912.

## 4 CAPÍTULO IV: MODELO DE NEGOCIOS

### 4.1 NEGOCIO

#### 4.1.1 Definición del Negocio

Ofrecer servicio de alojamiento de hostales en aquellos lugares de destino turístico más populares, mediante una estructura de cadena.

La estrategia se basa en liderazgo por costos. Para lo cual se brinda un servicio agradable pero básico, minimizando costos y logrando altos niveles de ocupación.

Los principales clientes de este negocio son personas jóvenes, que realizan un viaje largo y son provenientes de Europa, Norte América, Nueva Zelanda y Australia. Por lo que las primeras reservas se realizan generalmente vía internet antes de llegar a su destino.

Para determinar los 5 lugares claves dónde opera la cadena, se investiga acerca de las preferencias del perfil anteriormente descrito. Es por esto que se cruza la información<sup>17</sup> de número de llegadas de los turistas del perfil obtenido, fracción que se hospeda en hostel-residencial, fracción que se informa mediante internet, días de permanencia promedio en el país, porcentaje de personas que viene con propósitos de vacaciones, para cada lugar de destino en Chile. A continuación se muestran las 5 zonas escogidas en orden de preferencia:

Cuadro 10. Zonas escogidas para localización de hostales

Zona 1	Santiago y alrededores
Zona 2	Valparaíso - Viña del Mar
Zona 3	Pto. Montt- Pto. Varas- P.N. Pérez Rosales- Lago Llanquihue
Zona 4	Calama-Valle de la Luna- San Pedro de Atacama-Geyser del Tatio
Zona 5	Punta Arenas- Torres del Paine

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.2 Modelo de Negocio

Se arrienda un establecimiento de alta capacidad en Santiago, y se hace funcionar de manera eficiente. Una vez que en Santiago se logra establecer un modelo ejemplar y el negocio se sustenta por si solo, se replica esta unidad en el resto de los puntos mencionados.

Para aumentar los porcentajes de ocupación se derivan turistas entre las distintas sucursales una vez terminada la estadía en la unidad de origen. Con este sistema se produce un ahorro equivalente a un 10%, ya que sin la estructura de cadena este dinero

---

<sup>1</sup>Información obtenida de: "Principales mercados emisores, año 2007", Fuente: [www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)



habría sido pagado a portales web. Es por esto que se da un incentivo a los recepcionistas de cada unidad, para que realicen este tipo de prácticas.

Los ingresos vienen del cobro por alojamiento en todas las sucursales.

## 5 CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

### 5.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

La cadena de hostales se posiciona como un lugar barato que cumple la función de dar servicio de alojamiento agradable. Para esto se imparten los atributos más relevantes para los clientes, siempre y cuando los costos de implementación no sean excesivos.

Por otro lado se distribuyen las piezas de tal forma que se permita una óptima obtención de utilidades.

Además como los turistas tienen flexibilidad en el período de estadía, al encontrar un sitio de bajo precio en una ubicación que se rodee de muchos sitios de interés, aumentan el tiempo de permanencia en el establecimiento.

### 5.2 MIX COMERCIAL

Con el mix comercial se detalla el servicio que se imparte en los hostales, el precio que se cobra por este, los canales utilizados para llevar el servicio a los consumidores y la promoción, que se utiliza para dar a conocer lo que se ofrece.

#### 5.2.1 Producto

El servicio que se provee como se dijo anteriormente es estándar y se cobra por este una tarifa baja, diferida dependiendo tanto de la elección del turista como de la ubicación del hostal.

Independientemente de las preferencias en cuanto los tipos de habitaciones establecidas por los encuestados, se dispone de mayor cantidad de aquellas que permiten la obtención de utilidades superiores, estas son las de mayor capacidad; sin embargo dado que el surtido otorga percepción de calidad las alternativas<sup>18</sup> que posee el pasajero al hospedarse se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 11. Distribución de las habitaciones

Distribución	Tipo de Habitación	Capacidad(personas)	Tipo Baño
10%	Privada	2	Compartido
20%	Compartida	4	Compartido
25%	Compartida	6	Compartido
25%	Compartida	6	Privado
20%	Compartida	8	compartido

Fuente: elaboración propia

---

<sup>18</sup> Estas alternativas están sujetas a cambios dependiendo de las características del lugar de implantación.

El número de piezas depende del tamaño del hostel. La distribución de los tipos es similar al que se muestra, sin embargo varía dependiendo de la infraestructura existente.

El carácter del lugar, debe dar una sensación de comodidad y limpieza, para lo cual se contrata a un decorador de interiores. Todos los hostales tienen similar decoración.

Como se desea que los clientes aumenten su estadía en el lugar, se presenta un conjunto de facilidades que no pueden ser excluidas en ninguno de los puntos del país. Estas facilidades son clasificadas como de servicio básico, servicios para la sociabilización y algunos adicionales.

En relación al servicio básico se incluye agua caliente durante las mañanas y las noches (con el fin de ahorrar en este ítem), taquillas de seguridad bajo las camas, sábanas, computadores con acceso a internet y desayuno; además en relación con el personal se desea informar a los pasajeros de las actividades existentes en las cercanías del lugar en el cual se encuentren, y permitir una recepción durante las 24 Hrs.

Además se arrienda toallas, cabinas de teléfono y lavandería.

Como los espacios comunes son muy importantes en este concepto de alojamiento, se dispone de una infraestructura que permite formar relaciones sociales entre los pasajeros. Para esto los hostales tienen: un lugar propicio para hacer asados, sala de estar con televisión y cocina de uso público.

El resto de los servicios ofrecidos son brindados por agentes externos los cuáles pagan una comisión que varía entre 10% y 20% del valor del producto contratado por el huésped.

### **5.2.2 Plaza**

Los canales con los cuales se hacen efectivas las reservas son: portales web internacionales dedicados esta tarea, página web, línea telefónica, e-mail y principalmente el hostel para la realización de reservas en el mismo u otro destino.

Existen muchos portales web que se dedican a las reservas de hostales a nivel mundial. En estos el dueño publica un anuncio con las descripciones de su establecimiento y mantiene información de ocupación actualizada. Cuando un cliente hace una reserva y cancela el 10% del valor de ésta (dinero que se lo lleva el portal por el servicio prestado), se le envía un email al locatario para que se confirme esta.

La línea telefónica y el e-mail de la cadena, son un canal que permite mantener un contacto más directo con los clientes, y así resolver cualquier tipo de dudas. Mediante estos medios se concreta reservas. Cada turista puede reservar en estos canales cancelando un 10% del valor de la reserva. Estos dos medios de comunicación son administrados en una central ubicada en el hostel de Santiago, la cual tiene información acerca de todo lo que ocurra en el resto de los locales.

En la recepción es dónde se paga la totalidad o el restante del dinero de hospedaje. Además de esto actúa como un portal de reserva durante la estadía de los pasajeros y con más acentuación en el *check out*. En esta se les recomienda a los turistas seguir alojando en las unidades de la cadena, permitiendo realizar reservas de piezas en otros establecimientos con ayuda del personal. Cobrando así el 10% del valor de la reserva, de la cuál parte se la lleva la recepcionista, de la sucursal de origen.

### 5.2.3 Precio

Las tarifas determinadas para la cadena de hostales incluyen todos los servicios básicos y la mayoría de los ligados a los espacios comunes definidos en la parte producto, estos son: agua caliente, taquillas de seguridad bajo las camas, sábanas, acceso a internet, desayuno, lugar propicio para hacer asados, sala de estar con televisión y cocina de uso público.

Las tarifas son escogidas dependiendo del lugar de instalación del hostel, junto con el tipo de temporada del año en el que se encuentra. Durante la temporada alta los precios son un 15% más caro de lo que son durante la temporada baja. Esto es con el fin de atraer más turistas cuando existe mayor capacidad en los recintos.

Los valores son fijados en pesos chilenos y todos los años son ajustados según IPC. A continuación se muestran las tarifas del primer año de operación:

Cuadro 12. Tarifas de las habitaciones por tipo de temporada

Temporada Alta						
Tipo de Habitación	Capacidad	Santiago	Valparaíso	San Pedro	Puerto Varas	Punta Arenas
Doble privada con baño compartido	2	\$ 12.000	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500
Cuatro personas compartida con baño compartido	4	\$ 10.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000	\$ 8.000
Seis personas compartida con baño privado	6	\$ 8.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Seis personas compartida con baño compartido	6	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Ocho personas compartida con baño compartido	8	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.500
Temporada Baja						
Tipo de Habitación	Capacidad	Santiago	Valparaíso	San Pedro	Puerto Varas	Punta Arenas
Doble privada con baño compartido	2	\$ 10.750	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Cuatro personas compartida con baño compartido	4	\$ 8.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Seis personas compartida con baño privado	6	\$ 7.500	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000
Seis personas compartida con baño compartido	6	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000
Ocho personas compartida con baño compartido	8	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000

Fuente: elaboración propia

Los precios anteriores son los que los clientes pagan realmente, ya que la mayoría de las veces al ser contactados mediante intermediarios, la cadena recibe como ingreso el 90% de la tarifa.

En caso que el turista pague con tarjeta de crédito se le carga un 3% adicional de la tarifa pizarra. Por otro lado es importante considerar que los ingresos se perciben con un mes<sup>19</sup> de desfase.

#### **5.2.4 Promoción**

En el negocio de los hostales la promoción es uno de los puntos críticos, ya que determina el éxito del fracaso, es por esto que se debe abordar de muchas maneras, y el canal principal para su difusión es internet. A continuación se muestra los elementos de la promoción:

Boca en boca: Dado el bajo costo de las habitaciones y el agradable servicio brindado por cada hostel. Los huéspedes recomiendan a otros pasajeros, ya sea dando buenos *feedbacks* en los portales de internet de reserva, o en la mayoría de los casos en conversaciones con conocidos. El personal también recomienda los otros puntos de la cadena constantemente.

Página Web de la cadena: La página web sirve para mostrar imágenes, videos, precios y disponibilidad de habitaciones. La página es publicitada en todos los canales de promoción posibles como revistas, folletos, páginas en internet, etc. Además en esta se publican ofertas de un 10% del valor de reserva dependiendo del número de hostales en los que el turista reserva y del tipo de temporada existente.

Folletos: Para cada uno de los hostales se diseña un folleto informativo, en el que se muestran detalladamente las características de éste, y las actividades turísticas que se pueden realizar en la zona. Se aprovecha este material para publicitar las otras unidades de la cadena.

Alianzas estratégicas: Se realizan dos tipos de alianzas estratégicas:

Internacionales<sup>20</sup>: En éstas se difunden hostales populares de liderazgo en costos de otros países sudamericanos, con el fin de que en estos se difunda a la cadena. Esta difusión es en ambos casos mediante la página Web.

Nacionales: Se aprovecha el hecho de brindar información de actividades a los turistas, para recomendar empresas que proveen servicios relacionados. Estas recomendaciones se realizan por medios de la distribución de sus folletos en recepción. De ésta manera se espera que éstas mismas recomendaciones se efectúen hacia la cadena, por esta gestión se paga comisiones de un 10% del valor de reserva.

Páginas web turísticas informativas: Existen muchas páginas<sup>21</sup> que se dedican a mostrar información a los turistas como: en dónde comer, que actividades hacer, dónde hospedarse, etc. En éstas se proveen los datos de contacto de los hostales.

---

<sup>19</sup> Fuente: Trabajo de Tesis, Karla Jaramillo, 2008.

<sup>20</sup> Existen turistas que tienen programado un viaje a varios países diferentes de Sudamérica.

Páginas web globales: Se aprovechan páginas web globales como [www.youtube.com](http://www.youtube.com), [www.facebook.com](http://www.facebook.com) y [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com), en las cuáles se puede mostrar visualmente de manera dinámica el funcionamiento y los servicios impartidos en los hostales. Existen muchas personas que frecuentan constantemente estos sitios, por lo que es necesaria la presencia.

Guías de Viaje: Según una encuesta<sup>22</sup> efectuada por la empresa Lonley Planet dirigida a turistas jóvenes, se obtiene que un 68% de la muestra se informa frecuentemente de guías de viaje y que un 27% lo hace ocasionalmente. Es por esto que se plantea como objetivo<sup>23</sup> aparecer en las guías de viaje más populares, esto se hace mediante un buen desempeño.

---

<sup>21</sup> Algunos ejemplos de este tipo de páginas son: [www.sanpedroatacama.com](http://www.sanpedroatacama.com) y [www.interpatagonia.com](http://www.interpatagonia.com)

<sup>22</sup> Travellers Pulse Survey, Año 2005.

<sup>23</sup> Los dueños de las guías de viaje no cobran por aparecer en estas, sino que ellos eligen los mejores lugares a los cuáles publicitan. Ellos lucran por la venta de las guías.

## 6 CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES

### 6.1 PROCESOS QUE INVOLUCRAN AL CLIENTE

#### 6.1.1 Reserva

Existen tres maneras diferentes de realizar reservas en los hostales, una es mediante los muchos portales web que se dedican a esta tarea, otra mediante un contacto directo vía teléfono o email, y finalmente en la recepción de una de las sucursales.

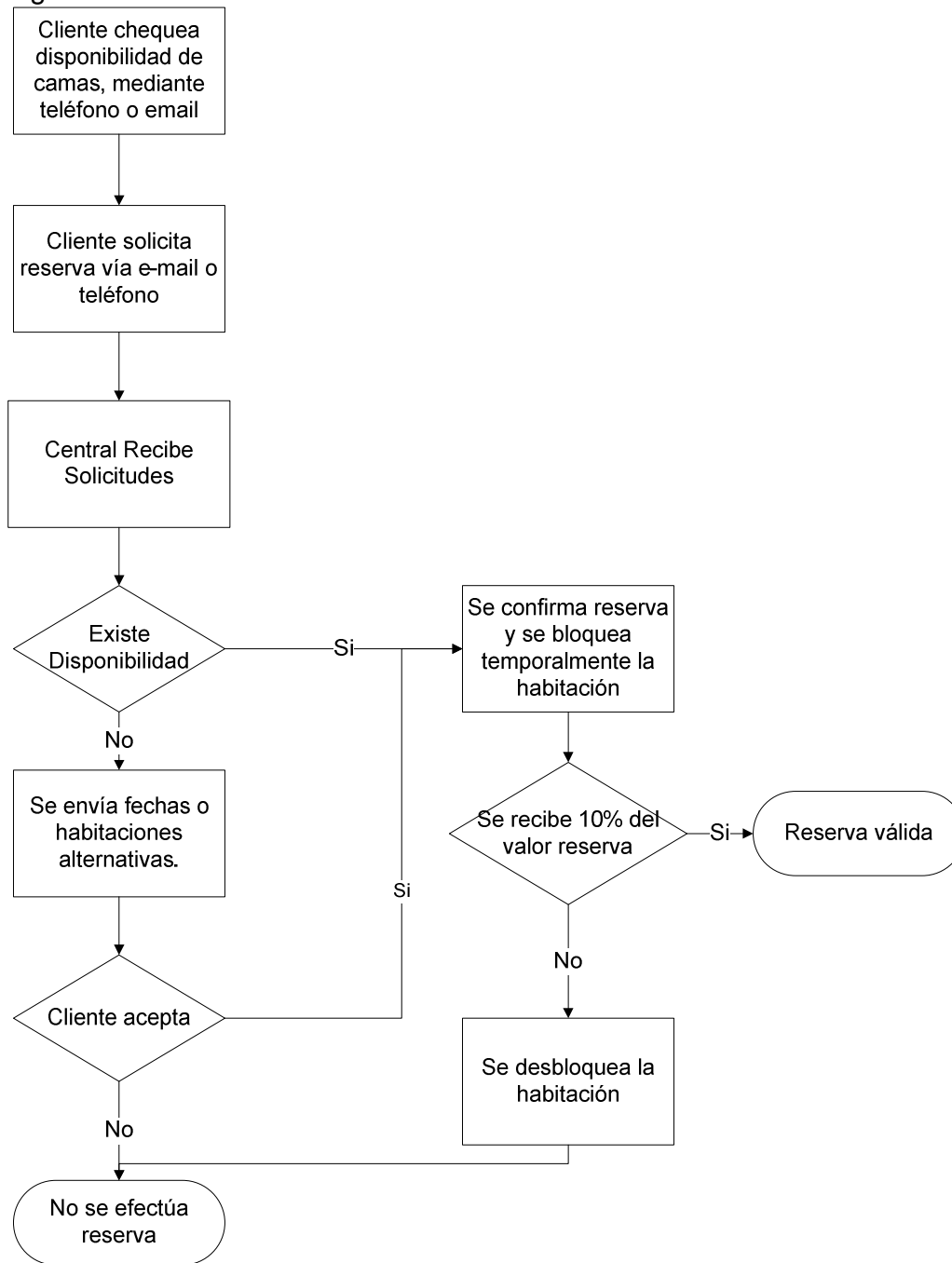
Cuando el proceso de reserva funciona a través de los portales web, es necesario publicar en éstos un anuncio con las descripciones del establecimiento. Así cuando una persona va a viajar hacia algún lado en particular, ingresa a uno de estos portales, elige el país, la ciudad de destino correspondiente y la fecha en la que desea hospedarse; con esos datos le aparece una lista de todos los hostales existentes en la zona y si se interesa por alguno en particular escoge alguna de las habitaciones disponibles en la fecha seleccionada, para un número determinado de personas. Al estar lista la elección el cliente debe pagar el 10% de la reserva con tarjeta de crédito, posteriormente se espera que el hostel confirme la reserva y luego el turista recibe un comprobante de la operación. Es casi imposible que una reserva sea rechazada por falta de disponibilidad, ya que los portales web tienen la información muy alineada con la central de la cadena, sin embargo se contempla en el proceso como medida de contingencia, dada la posibilidad que simultáneamente se reserve vía otro canal mientras el cliente está haciendo el depósito al portal.

Cuando la reserva se realiza mediante una conversación por email con la central se le hace saber al cliente la disponibilidad de camas, para luego recibir una solicitud. En la central se revisa la solicitud y en caso de que exista disponibilidad se bloquea ésta por un lapso de tiempo, y se le envía al cliente un email diciendo que tiene dos horas para hacer llegar el 10% del valor de la reserva, si esto ocurre se envía un email confirmando la reserva, en caso de que no llegue el dinero se desbloquea la reserva.

El cliente cuando utiliza el teléfono para realizar la reserva, se comunica directamente con la central por lo que el proceso funciona de manera más ágil. La conversación se cierra cuando el cliente decide reservar o no, por lo que en la primera alternativa se bloquea inmediatamente y temporalmente la disponibilidad, esperando el pago del depósito (10% del valor de la reserva) para que termine el proceso.

En ambos casos las solicitudes deben ser confirmados por la central de la cadena, la que es responsable de tener toda esta información actualizada. En caso de que un cliente de un hostel en particular de la cadena, quiere aplazar su *check out*, el recepcionista debe coordinarse con la central.

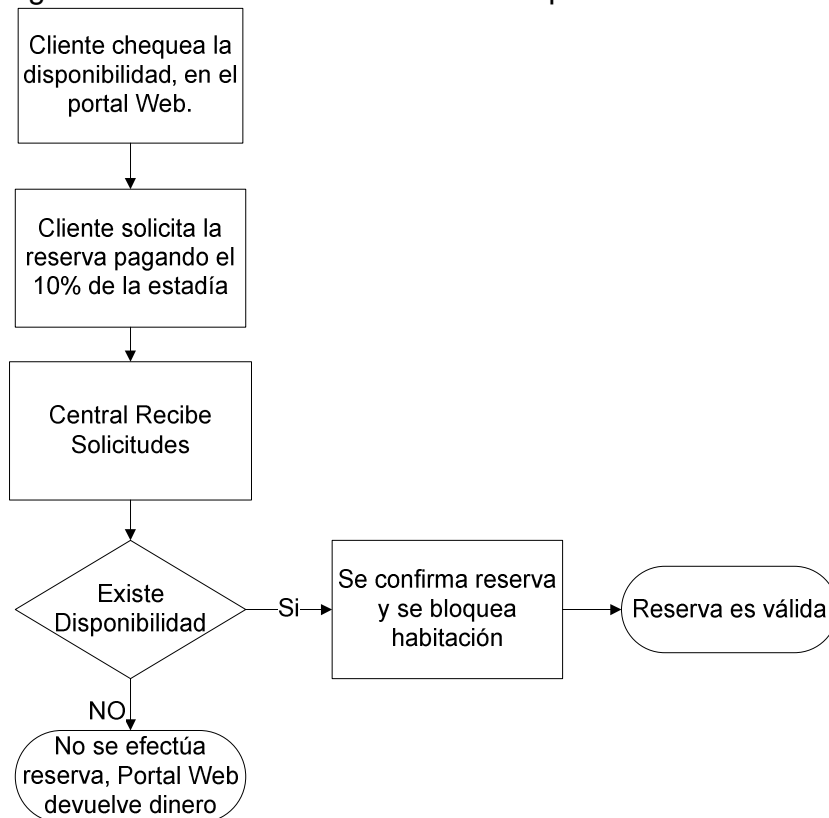
Figura 8. Proceso de reserva mediante teléfono o email



Fuente: elaboración propia



Figura 9. Proceso de reserva mediante portal Web.

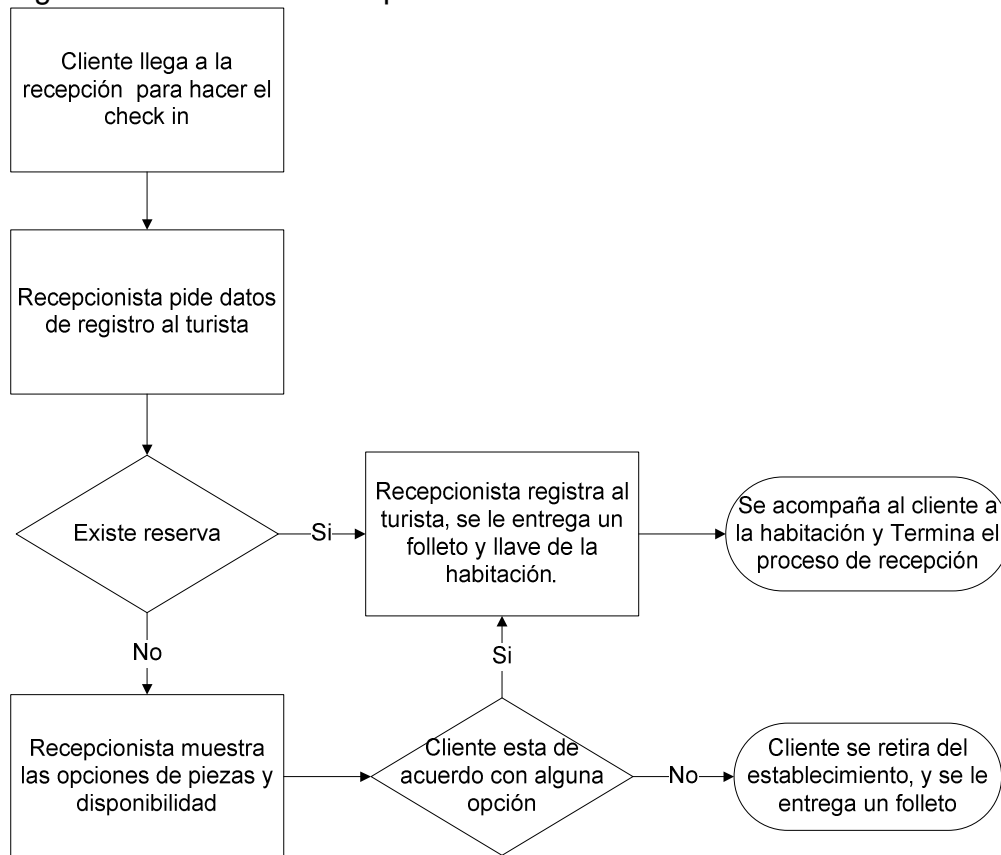


Fuente: elaboración propia

### 6.1.2 Recepción

Este proceso comienza cuando el turista llega a la recepción, en este lugar la recepcionista pide los datos de registro al cliente y verifica que haya realizado la reserva, en este caso registra al turista, le entrega un folleto de la cadena de hostels especializado en la zona del establecimiento correspondiente y se le hace entrega de su llave. Si el turista no se encuentra registrado, ya que es un posible huésped que busca alojamiento, se le muestran las alternativas disponibles y si decide hospedarse: es registrado, se le entrega un folleto y llave de la habitación. En la parte del proceso que la recepcionista ingresa al turista, se da la instancia de la primera encuesta de calidad de servicio a la que se hace referencia más adelante, y además se le indica al turista dónde encontrar más información.

Figura 10. Proceso de recepción



Fuente: elaboración propia

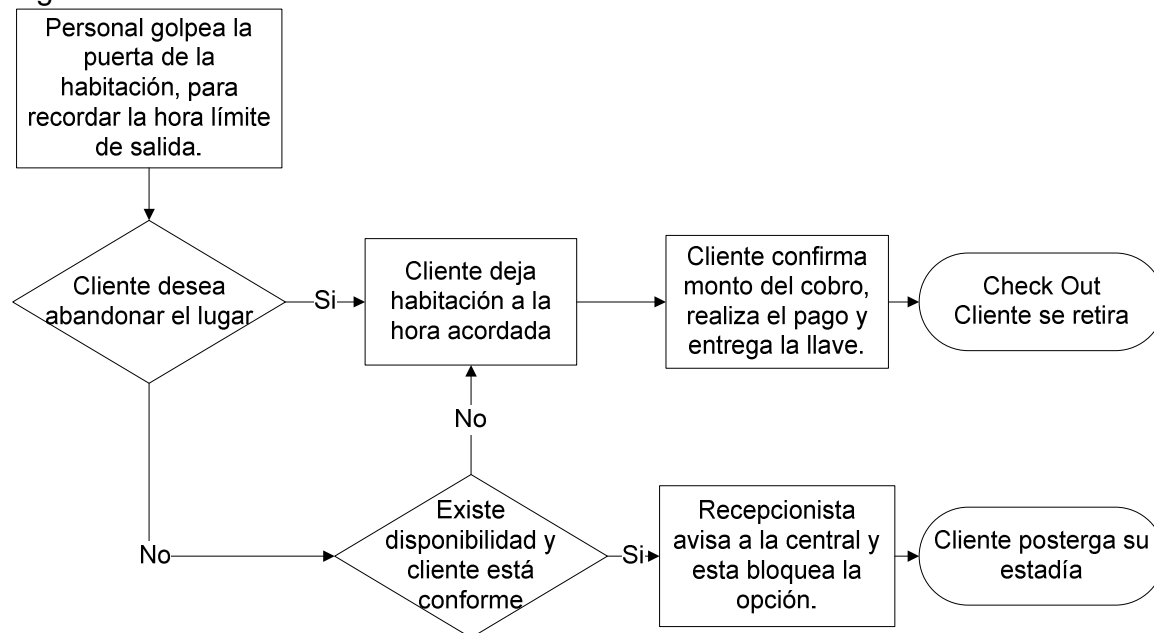
### 6.1.3 Salida

El proceso de salida comienza una hora antes de que se cumple la hora de salida del huésped (12:00 Hrs), en caso de que el cliente no haya desocupado el lugar. A las 11:30 Hrs personal autorizado es enviado a tocar la puerta de la pieza en que se encuentren pasajeros con salidas agendadas para recordarles que deben desocupar la habitación a la hora estipulada, se les aprovecha de preguntar si es que desean postergar la estadía. En caso que el turista no desee postergar su salida, deja su habitación a la hora acordada y llega a la recepción, dónde se le está esperando con la cuenta, para que sea confirmada, realice el pago y retorne la llave de la habitación; en este momento es cuando se realiza la segunda encuesta de calidad de servicio que se detalla más adelante. Al estar todo de manera correcta el cliente se retira del lugar y se da termino al proceso de *check out*. En esta parte no necesariamente el turista tiene que abandonar el establecimiento, si lo desea puede seguir haciendo uso de la infraestructura del lugar por unas horas, o dejar su equipaje en un casillero y salir a dar vueltas por la ciudad por un tiempo.

Si es que el cliente no desea abandonar el recinto, la recepcionista verifica disponibilidad de habitaciones e indica al turista cuáles son las alternativas disponibles, si éste toma alguna se le avisa a la central cuál es la habitación ocupada por los días

requeridos. En caso contrario el cliente tiene que dejar la habitación con todos los subprocesos que conlleva esta operación.

Figura 11. Proceso de salida



Fuente: elaboración propia

#### 6.1.4 Calidad de Servicio

Durante el proceso de recepción y de salida, el recepcionista encuesta a éste. La finalidad de la encuesta de recepción es poder identificar: el perfil del cliente, de que forma este se entera de la existencia de la cadena de hostales, que es lo que más y lo que menos le atrae al momento de reservar. La encuesta de salida capta: el grado de satisfacción con el que el huésped se retira del establecimiento, como este evalúa los diferentes atributos del establecimiento y cuál es el itinerario que sigue dentro del país.

Toda la información recibida es digitalizada una vez que el huésped se retira de la recepción, por lo que es utilizada para realizar control de gestión y de *feedback* en las futuras decisiones.

A continuación se muestran las encuestas mencionadas:

##### Encuesta de recepción:

- 1) Nombre:
- Número de Identificación:
- País de origen:
- Edad:
- Tiempo de estadía:

Fecha:

- 2) ¿Cómo se enteró de la existencia de la cadena de hostales?
  - a. Página Web de la cadena
  - b. Portal Web
  - c. Otra página Web
  - d. Recomendación de amigos
  - e. Guías de Viaje
  - f. Otra
  
- 3) ¿Qué fue lo que más le motivó a reservar en este hostel?
  - a. Precio
  - b. Localización
  - c. Carácter
  - d. Sensación de entretenimiento
  - e. Infraestructura de entretenimiento
  - f. Sensación de Seguridad
  - g. Sensación de limpieza
  
- 4) ¿Qué fue lo que menos le motivó a realizar la reserva?
  - a. Precio
  - b. Localización
  - c. Carácter
  - d. Sensación de entretenimiento
  - e. Infraestructura de entretenimiento
  - f. Sensación de Seguridad
  - g. Sensación de limpieza

Encuesta de salida:

- 1) Número de Identificación:  
Fecha:
  
- 2) ¿Cuál es el grado de satisfacción que usted siente luego de su estadía?
  - a. Muy satisfecho
  - b. Satisfecho
  - c. Ni satisfecho ni insatisfecho
  - d. Insatisfecho
  - e. Muy insatisfecho
  
- 3) ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos del Hostel?

	Muy malo	Malo	Ni malo ni bueno	Bueno	Muy bueno
Precio					
Localización					
Carácter					
Entretención					
Seguridad					
Personal					
Limpieza					
Infraestructura de entretenimiento					

- 4) ¿Se hospedaría nuevamente con nosotros?
- Si
  - No
- 5) ¿Cuáles de estos lugares<sup>24</sup> visitó anteriormente dentro del país, en este viaje?
- San Pedro de Atacama
  - Santiago
  - Valparaíso
  - Puerto Varas
  - Punta Arenas
  - Otro
  - Es el fin de mi viaje
- 6) ¿Cuáles de estos lugares visitará posteriormente dentro del país, en este viaje?
- San Pedro de Atacama
  - Santiago
  - Valparaíso
  - Puerto Varas
  - Punta Arenas
  - Otro
  - Es el fin de mi viaje

### 6.1.5 Derivación de clientes

Como en la recepción se maneja la información de los futuros lugares que el cliente visita en su viaje, en caso que existan coincidencias con alguna de las zonas en donde opera la cadena, el recepcionista ofrece al turista reservar en alguno de estos puntos, si este acepta cancela el 10% del valor de la reserva y recibe un comprobante de reserva. La mitad de este valor se lo queda el recepcionista, para incentivar este tipo de acciones.

---

<sup>24</sup> En esta parte se elimina el lugar de la cadena en dónde se encuentran.

### **6.1.6 Limpieza**

La limpieza es uno de los atributos con el cuál los turistas evalúan al establecimiento, es por esta razón que la cadena de hostales debe destacarse en este aspecto. La limpieza parte con aquellos lugares que visita un turista que comienza a hospedarse, es decir pasillos y recepción; posteriormente se trabaja con todas las áreas comunes partiendo por la sala en dónde se sirve el desayuno y siguiendo por los baños, posteriormente el resto de las áreas; y para terminar se realiza la limpieza de habitaciones y se vuelve a limpiar baños, una vez que los huéspedes los hayan desocupado.

Día a día después que el proceso de limpieza haya finalizado, ésta es chequeada por el administrador.

## **6.2 PROCESOS INTERNOS**

### **6.2.1 Sincronización de información de reservas**

Como se ha visto la mayoría de las reservas son gestionadas por la central, sin embargo en muchos casos los turistas llegan al hostel sin previo aviso, o son derivados entre sucursales, es por esto que es indispensable que en cada hostel se pueda ver la disponibilidad de habitaciones actualizada de todos los puntos de la cadena. Por lo tanto cada vez que se realiza una reserva dentro de un establecimiento, este tiene que informar a la central para que bloquee el cupo actualizando la información.

### **6.2.2 Abastecimiento**

Para el suministro de los insumos de cada hostel se define un nivel crítico de inventario por cada producto, por lo que cuando este nivel sea sobrepasado se envía un aviso a la central y se compra hasta llegar al nivel inicial. De ésta manera la central lleva un registro y controla los gastos.

### **6.2.3 Informes de gestión y estrategia**

Mensualmente el administrador de cada hostel debe enviar al área de administración de la central en Santiago, información con respecto a las ventas, costos y utilidades del lugar. Con esta información se crea un informe destinado en donde se le indica lo que se está haciendo bien y como solucionar los problemas que se tiene. Además se mencionan acciones estratégicas y tácticas a tomar por la cadena.

### **6.2.4 Cuadro de control de personal**

Se lleva un registro quincenal del desempeño de los recepcionistas, en este se cuenta el número de veces que estos deriven pasajeros y vendan algún servicio de un agente externo. De esta forma se puede realizar el pago de comisiones y estimar los ingresos correspondientes a estos ítems.

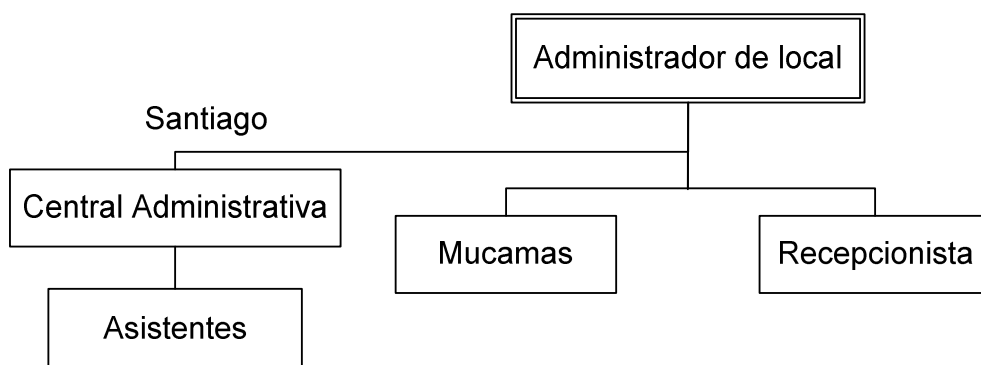
## 7 CAPÍTULO VII: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En las empresas que se dedican a la labor de servicios, las personas involucradas juegan un papel fundamental en el negocio, por esta razón se piensa cuidadosamente en la estructura organizacional a partir de las tareas necesarias. Además se definen políticas adecuadas para mantener al personal motivado.

### 7.1 ORGANIGRAMA

El organigrama que se muestra a continuación es el que se dispone para poder administrar la cadena desde un punto de vista general, como de cada local en particular. El administrador del hostel de Santiago que es a la vez el gerente general de la cadena lleva el control de todo lo que ocurre a nivel macro, teniendo a su cargo la central administrativa ubicada en Santiago y al igual que todos los administradores de las demás sucursales, es el responsable de todo lo que ocurra en su sucursal, teniendo jerarquía por sobre las mucamas y recepcionista.

Figura 12. Organigrama de la empresa.



Fuente: elaboración propia

### 7.2 DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Para describir los cargos, se emplean tablas resumidas que muestran: de quien depende, a quien supervisa, el número de personas por local y las principales funciones que realiza el cargo descrito.

<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Depende de:</b>	Dueño
<b>Supervisa a:</b>	Administradores - Asistentes - Recepcionistas - mucamas
<b>Número de personas por local:</b>	1 en la Cadena
<b>Funciones:</b>	Administrar hostel de Santiago Gestionar actividades de marketing de la cadena. Realizar la planificación, control y coordinación de las actividades de la cadena. Análisis de estadísticas y de resultados. Establecer políticas de personal, ventas, compras, limpieza y mantención.

<b>Cargo:</b>	Administrador de Local
<b>Depende de:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Mucamas - Recepcionistas
<b>Número de personas por local:</b>	1
<b>Funciones:</b>	Contratación y coaching de personal Realización de compras y mantenciones Control operativo del hostal Realización de pagos Redactar informes semanales de gestión

<b>Cargo:</b>	Asistentes
<b>Depende de:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Número de personas por local:</b>	2, Sólo en Santiago
<b>Funciones:</b>	Recepción de emails y llamados de reservas Sincronización de información de reservas Creación de informes

<b>Cargo:</b>	Mucamas
<b>Depende de:</b>	Administrador de Local
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Número de personas por local:</b>	2
<b>Funciones:</b>	Hacer limpieza de exteriores e interiores del establecimiento Hacer camas y cambios de sábanas Servir el desayuno Lavar sábanas y toallas

<b>Cargo:</b>	Recepcionista
<b>Depende de:</b>	Administrador de Local
<b>Supervisa a:</b>	
<b>Número de personas por local:</b>	1 en simultáneo
<b>Funciones:</b>	Recepción, despido y registro de clientes Ofrecer actividades a turistas Envío de requerimientos a central Digitalizar información proveniente de encuestas Derivación de clientes

En una primera etapa en el hostal de Santiago no existe central administrativa, esta es creada a partir del tercer año de operación cuando comienzan a instalarse nuevos establecimientos. Durante el primer y segundo año es la recepcionista quien se encarga de estas tareas.

Un requicito fundamental con el que debe cumplir la recepcionista, es dominar más de un idioma de los cuáles el inglés tiene que ser por obligación uno de éstos.



### **7.3 CANTIDAD Y COSTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Para calcular los costos que se desembolsa en recursos humanos, se considera valores de trabajos por hora, se dispone de mucha gente que trabaja por turnos para así cumplir las normas laborales.

Se necesitan 2 asistentes que trabajen de manera simultánea durante el día, y 1 en la noche.

En cada hostel hay 4 mucamas, de las cuáles trabajan 2 simultáneamente durante el día, y 4 recepcionistas de las cuáles trabaja 1 simultáneamente.

### **7.4 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

El personal es uno de los factores que incide fuertemente en la evaluación de un hostel, es por esto que es imprescindible crear políticas para mantener en excelentes condiciones a los empleados.

Se otorgan bonos por buen desempeño a parte del personal existente, estos equivalen al 30% del sueldo de la persona beneficiada y son entregados cada 6 meses. Se les otorgan a:

Mucamas en caso que mediante un control de la limpieza diario realizado por el administrador, se verifique que se cumplen ciertos estándares de calidad; todo lo anterior siempre y cuando no se tenga reclamos de peso provenientes de clientes, relacionados a este personal.

Recepcionistas al plantear iniciativas valiosas para el hostel, que sean aprobadas por el administrador y llevadas a cabo.

El Administrador y Gerente General reciben estos beneficios, en caso que las utilidades obtenidas en el hostel y en la cadena respectivamente, sean superiores a las esperadas.

Otra política que se aplica viene dada por como funciona la percepción del personal que tienen los clientes:

A los turistas cuando llegan a un lugar, además que se preocupen por ellos, les gusta realizar variadas actividades, las cuáles pueden incidir en una extensión de la estadía, ya que muchas veces no vienen con un número de días establecidos para pernoctar en cada establecimiento. Por otro lado las empresas que ofrecen servicios turísticos generalmente entregan una comisión que varía entre un 15 y 20% del valor del servicio adquirido por el turista.

Como los recepcionistas son los que mantienen un contacto directo con los huéspedes, reciben el dinero ofrecido por las empresas de servicio, cuando un turista las contrata. Esta política permite que el turista se sienta atendido por los trabajadores, ya que estos

se preocupan de pedir taxis y transfers, promover actividades de entretención, entre otros.

Además los empleados del hostel reciben vacaciones de acuerdo a la ley Chilena, esto equivale a 15 días anuales. Estas se hacen efectivas en períodos de baja demanda.

Cuadro 13. Balance de personal

<b>Remuneraciones</b>							
Cargo	N° de Puestos		Remuneración Mensual Unitaria		Remuneración Mensual Total		Remuneración Bruta Anual
	Día	Noche	Día	Noche	Día	Noche	
Asistente	2	1	\$ 335.000	\$ 365.000	\$ 670.000	\$ 365.000	\$ 12.420.000
Mucama	2	0	\$ 210.000		\$ 420.000		\$ 5.040.000
Recepcionista	1	1	\$ 380.000	\$ 450.000	\$ 380.000	\$ 450.000	\$ 9.960.000
Administrador	1	0	\$ 800.000		\$ 800.000		\$ 9.600.000
<b>Bonos de desempeño (2 por semestre, equivale a 30% Remuneración Bruta Mensual)</b>							
	Tipo Bono	Gastos en bonos semestrales		Gastos en bonos total anual			
Asistente	Semestral	\$ 310.500		\$ 621.000			
Mucama	Semestral	\$ 126.000		\$ 252.000			
Recepcionista	Semestral	\$ 249.000		\$ 498.000			
Administrador	Anual	\$ -		\$ -			
<b>TOTAL BALANCE DE PERSONAL</b>							<b>\$ 38.391.000</b>

Fuente: elaboración propia

## 8 CAPÍTULO VIII: PLAN FINANCIERO

### 8.1 PLANIFICACIÓN E INSTALACIONES

El hostel de Santiago es el único que comienza a operar en el año 1. Una vez que el negocio se estabiliza se inicia las operaciones del resto de las unidades en los años que se muestran en la siguiente tabla:

Inicio operación por sucursal											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Santiago</b>		X									
<b>San Pedro de Atacama</b>				X							
<b>Valparaíso</b>				X							
<b>Puerto Montt</b>					X						
<b>Punta Arenas</b>					X						

El lugar escogido para hacer el hostel de Santiago es una casa ubicada en Santiago Centro a cinco cuadras de la plaza de armas que tiene 1.100 m<sup>2</sup> construidos y 870 m<sup>2</sup> de terreno. Esta posee 16 dormitorios de diferentes tamaños, 10 baños, cocina, 2 patios interiores techados, cafetería y posibilidad de habilitar 2 dormitorios más y 2 baños en un segundo piso. Esta casa tiene acceso a locomoción desde la puerta.

Para regiones se considera una casa estándar que cuenta con: 10 dormitorios, 5 baños, cocina, comedor, sala de estar, oficina de administración y recepción.

### 8.2 INVERSIÓN INICIAL

Cada vez que se inicia el funcionamiento de un establecimiento se debe invertir en las instalaciones. El resumen de las inversiones<sup>25</sup> por sucursal tanto para Santiago como para regiones se muestra en la siguiente tabla:

---

<sup>25</sup> Ver Anexo N: Detalle de Inversiones.

	<b>Valor Regiones</b>	<b>Valor Santiago</b>
Baños	\$ 690.000	\$ 1.180.000
Recepción	\$ 2.070.000	\$ 2.070.000
Sala de Estar	\$ 4.990.000	\$ 5.290.000
Sala de lavado	\$ 800.000	\$ 800.000
Cocina	\$ 746.000	\$ 746.000
Comedor	\$ 2.760.000	\$ 3.240.000
Habitaciones	\$ 14.118.000	\$ 22.836.000
Administración	\$ 830.000	\$ 830.000
Diseño	\$ -	\$ 1.750.000
<b>Total</b>	<b>\$ 27.004.000</b>	<b>\$ 38.742.000</b>

### 8.3 INGRESOS DEL PROYECTO

Los ingresos tomados en cuenta provienen del pago por alojamiento de los turistas, en los diferentes establecimientos.

Para poder realizar la estimación, se calcula cuantos son los ingresos que se tendría en caso de que la ocupación fuera de un 100% y luego se multiplica por el porcentaje de ocupación estimada. Para estimar los porcentajes de ocupación, se realizan conversaciones informales con diferentes recepcionistas de hostales<sup>26</sup>, los cuáles indican que los porcentajes de ocupación durante el primer año de operación oscila el 40% y ya en un período de maduración fluctúa alrededor del 70%. Luego para cada hostel que se crea, se establece que su año de maduración es el 9, y posteriormente se define una variación de demanda incremental entre el año 1 y el 9, con un incremento alto en los primeros años de funcionamiento para luego volverse moderado.

---

<sup>26</sup> En un principio se les pregunto a los dueños, pero evadieron la pregunta ya que se trataba de información confidencial.

El detalle de los ingresos estimados en se muestra a continuación:

Ingresos					
	0	1	2	3	4
Santiago		\$ 94.248.000	\$ 117.810.000	\$ 141.372.000	\$ 153.153.000
San Pedro de Atacama				\$ 51.258.528	\$ 64.073.160
Valparaíso				\$ 51.258.528	\$ 64.073.160
Puerto Montt					\$ 51.258.528
Punta Arenas					\$ 51.258.528
<b>Total</b>		\$ 94.248.000	\$ 117.810.000	\$ 243.889.056	\$ 383.816.376
5	6	7	8	9	10
\$ 153.153.000	\$ 153.153.000	\$ 153.153.000	\$ 153.153.000	\$ 164.934.000	\$ 164.934.000
\$ 76.887.792	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108
\$ 76.887.792	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108
\$ 64.073.160	\$ 76.887.792	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108
\$ 64.073.160	\$ 76.887.792	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108	\$ 83.295.108
\$ 435.074.904	\$ 473.518.800	\$ 486.333.432	\$ 486.333.432	\$ 498.114.432	\$ 498.114.432

#### 8.4 COSTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS

##### Arriendo:

Debido a la amplitud que tiene la casa de Santiago el costo de su arriendo es de \$32.760.000 anuales.

Para obtener el costo de arriendo del resto de las sucursales, se calcula el costo promedio mensual de arriendo por metro cuadrado en las zonas elegidas y se multiplica por los metros cuadrados que tiene la casa estándar<sup>27</sup> (290mt<sup>2</sup>), lo que queda de la siguiente manera:

	Tarifa mt2	Valor total
San Pedro de Atacama	\$ 3.256	\$ 944.240
Valparaíso	\$ 2.445	\$ 709.193
Puerto Montt	\$ 2.491	\$ 722.342
Punta Arenas	\$ 3.418	\$ 991.124

##### Remuneraciones:

Este es el costo fijo más significativo que se tiene en el proyecto, en Santiago equivale a \$24.600.000 durante los 2 primeros años de operación y a partir del 3 sube a \$37.020.000, debido al ingreso de personal administrativo, ya que comienzan a operar otras sucursales.

<sup>27</sup> Ver Anexo L: Distribución estándar casa regiones.

En regiones se mantiene siempre igual a \$24.600.000.

### **Comisiones de reservas:**

La tarifa de las comisiones de reserva en los portales web es de un 10% del valor estipulado por el turista. En el flujo de cajas se considera que el 70% de las reservas se obtienen mediante intermediarios.

### **Costos esporádicos de mantención:**

Se incurre en costos esporádicos de mantención para poder renovar aquellos ítems del proyecto que se desgastan en un período menor al horizonte de medición del proyecto. Estos costos se asocian principalmente a ropa de cama y loza, los que tienen una estrecha relación con el negocio.

### **Desayunos:**

Todos los turistas que se hospedan en el hostel reciben un desayuno. Este desayuno contempla algo para beber ya sea: Té, café, leche o jugo; y algo para comer. Hay que tener en cuenta que el desayuno es básico, y se estima un costo de \$500 para este.

### **Artículos de limpieza y papel higiénico:**

Se considera la compra constante de productos para mantener limpio el lugar, se estima un costo mensual de \$125.000 y \$76.700 para Santiago y Regiones respectivamente, en estos cuando se tiene un 100% de ocupación. Además todos los baños cuentan con papel higiénico, lo que implica un gasto recurrente. Anualmente se desembolsa \$1.788.000 y \$729.000 para Santiago y regiones respectivamente, en esta categoría al estar el hostel lleno.

### **Luz, agua y gas:**

Se incurre en costos de \$7.000.000 y \$4.300.000 anuales, para las sucursales de Santiago y regiones respectivamente, en luz, agua y gas; al encontrarse el hostel a máxima capacidad. Estos costos se estiman luego de observar los costos en estos ítems que tiene un gimnasio.

### **Patente<sup>28</sup>:**

El pago de la patente es anual. El monto a pagar por una patente de hotel es de un 0,5% del capital propio del negocio, declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8 mil UTM al año.

De esta manera la patente del hostel ubicado en Santiago es de \$193.710 anual y para regiones de \$135.000 anual.

---

<sup>28</sup> Fuente: <http://www.bcn.cl/guias/patentes-municipales>

## **Depreciación:**

Para realizar la depreciación se clasifican los bienes adquiridos en diferentes categorías de desgastes<sup>29</sup>. La depreciación realizada es la normal, la cual considera que los bienes se deprecian de igual manera durante su vida útil establecida, con un valor residual nulo.

### **8.5 CAPITAL DE TRABAJO**

El capital requerido para cubrir el desfase entre los ingresos y los egresos, en el mes de mayores costos es igual a \$24.426.994. Se calcula para un desfase de 30 días. A este se le debe sumar un mes de arriendo de garantía por cada sucursal que se encuentre operando, esto fluctúa entre \$2.730.000 y \$73.162.781.

Es importante notar que la cantidad de capital de trabajo ha sido sobre estimado, ya que se calcula en caso de no tener ingresos a lo largo del mes de mayores costos, lo que es muy difícil que ocurra.

### **8.6 RESULTADOS ANÁLISIS FINANCIEROS**

Los indicadores que se utilizan para evaluar el proyecto son: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), período de recuperación de capital (PRC) y para medir cuanto VAN aporta un peso invertido se utiliza el IVAN.

El proyecto en un horizonte de evaluación de 10 años, en el escenario esperado tiene un VAN equivalente a \$ 80.954.790, una TIR de un 31%, un PRC igual a 5,4 años y su IVAN corresponde a 0,55.

### **8.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

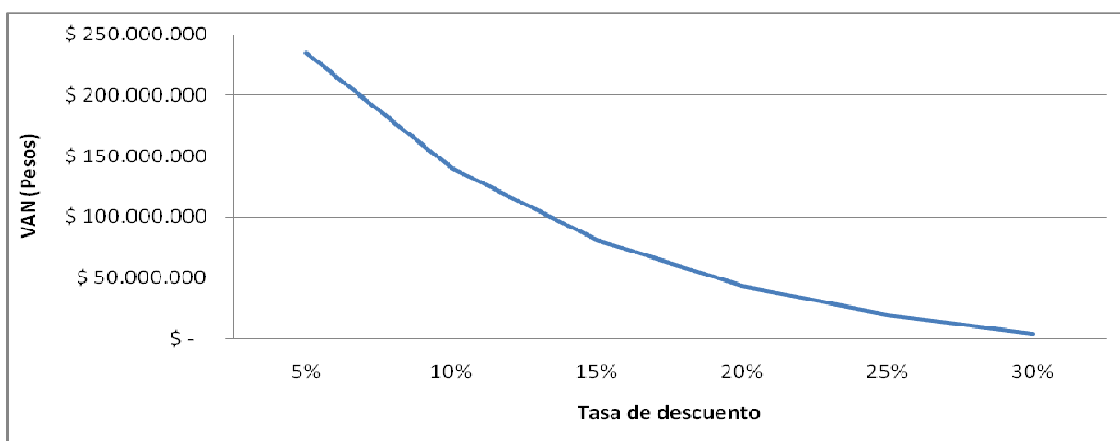
Para poder ver como varían los resultados al cambiar diferentes aspectos del negocio, se realiza el análisis de sensibilidad. El análisis de sensibilidad contempla dos partes, en la primera se muestra la variación del VAN con respecto a la tasa de descuento; y en la segunda como varían los indicadores dependiendo de los distintos escenarios de evaluación.

#### **Tasa de descuento:**

Este proyecto se evalúa con una tasa de descuento de un 15%, ya que alrededor de este valor oscilan las tasas para evaluar proyectos hoteleros. En el siguiente gráfico se puede observar como varía el VAN del proyecto, ante cambios en la tasa de descuento escogida:

---

<sup>29</sup> La vida útil para las distintas categorías fueron se encuentran en:  
[http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)



### Escenarios:

Los escenarios toman en consideración una variación de un +5% para el optimista y de -5% para el pesimista. Los resultados se detallan en la siguiente tabla:

Escenario Esperado		Escenario Optimista		Escenario Pesimista	
tir	31%	tir	45%	tir	18%
Van	\$ 80.954.790	Van	\$ 145.946.319	Van	\$ 14.737.136
PRC(años)	5,4	PRC(años)	4,5	PRC(años)	6,5
Ivan	0,55	Ivan	0,99	Ivan	0,10

### 8.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

Para calcular el punto de equilibrio, se hace variar los ingresos hasta el punto en que estos sean iguales a los egresos, esto se hace disminuyendo los porcentajes de ocupación estimados tanto para el hostel de Santiago como para las filiales, de la misma forma. En la tabla que se muestra a continuación, se aprecia la variación de la diferencia entre los ingresos y egresos, con respecto a la disminución de la ocupación:

Punto de Equilibrio	Ingresos	Costos	Diferencia
5%	\$ 3.526.438.350	\$ 2.694.133.411	\$ 832.304.939
8%	\$ 3.334.946.354	\$ 2.812.284.081	\$ 522.662.273
11,5%	\$ 3.114.517.562	\$ 3.114.517.562	\$ -
15%	\$ 2.888.131.697	\$ 3.610.138.392	-\$ 722.006.696
20%	\$ 2.568.978.370	\$ 4.308.852.671	-\$ 1.739.874.301

Luego la diferencia se anula al disminuir el porcentaje de ocupación un 11,5%.

### 8.9 CONCLUSIONES PLAN FINANCIERO

El proyecto muestra resultados prometedores en los 3 escenarios diferentes, variando la TIR entre 18% y 45%. El VAN fluctúa entre los \$15MM y 146MM, que al compararse



con los montos invertidos se obtiene un IVAN oscilante entre 0,99 y 0,1. Por último el período de recuperación del capital varía entre 6,5 y 4,5 años.

Los indicadores anteriores están negativamente afectados por el horizonte de evaluación del proyecto, ya que se instauran sucursales nuevas a fines del año 2 y 3, que tienen menos tiempo para volverse autosuficientes.

Al observar el análisis de sensibilidad se aprecia que los resultados positivos se mantienen ante cambios en la tasa de descuento. Sin embargo al analizar el punto de equilibrio se puede notar que al disminuir los porcentajes de ocupación en un 11,5% se igualan los ingresos con los egresos. Esto se debe a que se tienen dos costos fijos muy altos que son el valor del arriendo y el de recursos humanos, por lo que al no contar con la demanda esperada los resultados se complican.

## 9 CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES

En el presente informe se desarrolla un plan de negocios para una cadena de hostales en Chile. Al haber finalizado el trabajo se puede concluir que los objetivos se cumplieron en su totalidad, de manera general como específica. Pudiendo satisfacer todos los requerimientos que involucra el desarrollo del proyecto.

En el análisis estratégico se identifica la importancia que tiene lograr un potente posicionamiento de la cadena de hostales, por lo cual se concluye lo imprescindible que es identificar al cliente. Además se descubre que el mercado ha crecido sostenidamente en los últimos años, por lo que una vez sorteadas las barreras de entrada se espera obtener resultados prometedores. Las barreras de entrada son primordialmente económicas y no muy altas, y dependen de las acciones que se tomen.

En la segmentación del análisis de mercados se descubre que el segmento más potente para atacar es principalmente de origen europeo y norteamericano, ya que es el que permanece más días en Chile, se informa más en internet y tiene una alta inclinación por hospedarse en hostales. Estos resultados son importantes ya que permiten guiar el resto de la investigación de mercados a ese cliente, con lo que se puede posteriormente establecer el plan de marketing.

Al aplicar la encuesta se recopila 80 respuestas, sin embargo se detecta que 33 de éstas no pertenecen al segmento escogido. Por lo que al tener 47 datos válidos se tiene un error muestral de 11%, esto significa que los resultados obtenidos sirven para formar ideas de tendencias acerca de lo que se debe establecer, pero no para concluir estrictamente.

Los resultados de la encuesta sirven para confirmar muchos resultados captados en el análisis cualitativo. Se confirma la importancia de los portales web para las reservas, sin embargo se aprecia que no es la única manera de realizarlas. Además se detecta la utilidad de las guías de viajes y del uso que les da el turista a estas, muchas veces combinando más de una y no guiándose por sólo una en particular. Se desmiente lo establecido en el análisis cualitativo de la igualdad en la importancia de todos los atributos, obteniéndose que los más destacados son localización y el costo.

Las zonas escogidas para comenzar a operar son estimadas en base a las preferencias que tiene el segmento identificado, sin embargo no son exactamente igual a las enunciadas en la descripción de este. Esto se debe a que en el cálculo de las 5 zonas escogidas, se pondera más a los turistas que provienen de países que cumplen de mejor forma, las características que ayudan a posicionar la cadena. Esto implica reemplazar La Serena por Punta Arenas.

La elección de adecuadas plazas para la ejecución del proyecto, es fundamental. Con este trabajo se puede detectar la poca oferta de casas que cumplen con las características establecidas. Es por esto que el lugar elegido para Santiago, a pesar de no ser el ideal se considera en este plan.

Puede parecer confuso lo descrito en la plaza y en la promoción del plan de marketing, ya que existen alguna similitudes; esto se debe a que uno de los canales en el que se distribuye el servicio es en los portales web de internet, donde el cliente adquiere un 10% del valor de la reserva, lo que puede producir confusiones con la promoción que se realiza en internet.

La constante recopilación de información establecida mediante encuestas en el plan de operaciones permite conocer el grado de satisfacción de los clientes y mejorar constantemente el servicio. El plan de operaciones además incorpora procesos para aumentar la ocupación del lugar. Las características anteriores marcan una gran diferencia con respecto a la competencia.

Recursos humanos es el costo más alto que se tiene en el proyecto, por lo que al poder mantener funcionando a la cadena con poco personal se logra mejorar los resultados de la compañía. Las políticas creadas hacen incurrir en costos extras a la empresa sin embargo, con estas se logra un incremento de los ingresos junto con el hecho de tener empleados más felices y atentos con el cliente.

El proyecto es evaluado en un horizonte de 10 años y con una tasa de descuento de 15%. En el escenario esperado se tiene un VAN equivalente a \$ 80.954.790, una TIR de un 31%, un PRC igual a 5,4 años y su IVAN corresponde a 0,55. Estos resultados son positivos y se mantienen así en los 3 escenarios diferentes. Sin embargo podrían ser mejores, estos han sido afectados negativamente al realizar constantes inversiones en hostales, que no alcanzan a cumplir con resultados maduros, por esto se sugiere realizar una evaluación en un horizonte mayor.

Aunque los resultados del negocio son prósperos se detecta que son muy sensibles a variaciones en la demanda. Ante una reducción de un 11,5% los ingresos del proyecto se igualan a los egresos, esto se debe a la existencia de costos fijos muy altos; por contraste en caso que la demanda aumente los resultados se hacen increíbles. Es por esto que al descubrir lo alterables que son los resultados ante cambios de la demanda, se recomienda realizar una estimación de la demanda más precisa.

Se deja abierta la posibilidad de expansión hacia otros países sudamericanos, de esta forma se mejora el posicionamiento. Los países a los cuales expandirse y la forma de hacerlo se deja sujeta a estudios.

Como conclusión final del plan de negocios se aconseja la realización del proyecto, debido a los buenos resultados y a las expectativas de crecimiento de la industria, luego de la indagación en ciertos aspectos mencionados. Además se puede utilizar este trabajo para obtener levantamientos de capital o un crédito bancario.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

Brealey & Myers, 2000. "Principles of corporate finance". Mc Graw Hill

Daniel Kraus Friedman, 2009. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Plan de negocios para una empresa de recorridos turísticos orientada a jóvenes,

Gustavo Adolfo Bopp Montero, 2007. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Plan de negocios para una comercializadora de servicios y productos de Golf.

Hitt M, Ireland, R. Y Hoskisson, 2004. Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización. International Thomson Editores.

Ignacio Arturo Astete Heimpell, 2007. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Plan de negocios para un centro de escalada.

Karla Victoria Jaramillo Lara, 2008. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial. Santiago. Plan de negocios para un hotel boutique astronómico en San Pedro de Atacama.

Nassir Sapag Chain, 2007. Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson Educación.

Philip Kotler, 2001. "Dirección de marketing", Prentice Hall.

Rodrigo Armando Serrano Puente, 2009. Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Plan de negocios, hotel boutique rural en Chanco.

## **ANEXO A: METODOLOGÍA**

Antes de elaborar la metodología de esta tesis, se identifica los pasos necesarios que se debe seguir en el correcto desarrollo de un plan de negocios, estos son: Análisis Estratégico, Análisis de Mercado, Definición del Modelo de Negocios, Plan de Marketing, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos, y Plan Económico y Financiero. La metodología establece como se debe abordar cada uno de los pasos.

### **1 Análisis Estratégico**

La estrategia en este proyecto cumple un rol fundamental, ya que ayuda a determinar la dirección que debe seguir el negocio. En este capítulo se realiza el análisis Foda, esto se hace estudiando el medio externo y el interno.

#### **Análisis externo**

El objetivo de la realización de este es detectar cuál es el atractivo de la industria en la cual el negocio toma lugar y cuáles son las oportunidades y amenazas que se presentan en la misma. Para esto se realiza el modelo de las 5 fuerzas de Porter permite describir las amenazas posibles de nuevos participantes, la rivalidad entre los competidores, el poder de los clientes, el poder de los proveedores y las amenazas de posibles productos sustitutos.

Para estudiar las amenazas de nuevos participantes, se averigua cuáles son las barreras de entrada que existen en este negocio. Para estudiar la rivalidad de los competidores, se busca información numérica de los hostales existentes y de los distintos tipos de servicio y precios entregado por éstos. Para estudiar el poder de negociación de los clientes, se cuantifica el tamaño de éstos y se concluye tomando en cuenta el punto anterior. Para estudiar el poder de negociación de los proveedores, se identifica a grandes rasgos las características de los insumos necesarios. Para estudiar las amenazas de los productos sustitutos, se busca información relevante de establecimientos de alojamiento turístico diferentes a los hostales. Identificando el tipo de servicio y precio de éstos.

#### **Análisis interno**

El objetivo de estudiar el medio interno es detectar cuáles son las fortalezas y debilidades que caracterizan al negocio. Para lo que se realiza el análisis de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor sirve para identificar las ventajas competitivas de la empresa. En este estudio se descompone la empresa en diferentes partes para encontrar las ventajas competitivas de ésta.

## **2 Análisis de Mercado**

En este capítulo se pretende estudiar al cliente principal de la cadena, por lo mismo en una primera etapa se elige al más atractivo luego de una segmentación.

Para segmentar se crea una planilla Excel basada en datos existentes, provenientes de encuestas, que caracterizan al turista dependiendo de su país de residencia. Utilizando los datos anteriores se crean conglomerados mediante el método de K-Means. Luego se perfila y valoriza cada uno y se elige el más atractivo.

Una vez identificado el cliente al cual orientarse, se realiza una estimación del mercado total y potencial del negocio. Luego se estudia este mediante un análisis cualitativo y cuantitativo. Para realizar el análisis cualitativo se revisa encuestas existentes, así posteriormente se diseña una entrevista en profundidad que es dirigida a personas insertas en el medio, como dueñas o recepcionistas de hostales. El análisis cualitativo sirve para generar y desechar posibles preguntas que forman el cuantitativo. Por lo que una vez concluido este se diseña una encuesta.

Luego se analiza los competidores directos e indirectos de los hostales ubicados en las diferentes regiones elegidas, observando los canales de promoción utilizados por estos. Finalmente utilizando la estimación de mercado potencial y el análisis de la competencia, se estima el mercado meta.

## **3 Definición del Modelo de Negocio**

En este capítulo se utiliza la información proporcionada por los anteriores, para obtener lo siguiente:

- **Visión y Misión de la Empresa:** Determinar el camino que sigue la empresa en el largo plazo y los pasos adecuados para lograrlo.
- **Definición del negocio:** Definir cuál es el negocio al que se dedica la empresa estableciendo los servicios principales ofrecidos, como esta se diferencia del resto en un horizonte de tiempo, los atributos que tendrá el servicio y el tamaño que tendrán los diferentes locales.
- **Modelo de negocio:** Mostrar la manera en que se perciben la mayoría de los ingresos.

## **4 Plan de Marketing**

Según la estrategia mostrada en el capítulo anterior, se plantea una estrategia para el plan de marketing de la cadena de hostales. Además se utilizan los resultados de la encuesta para determinar el Mix Comercial: Producto, Plaza, Precio, Promoción.

## **5 Plan de Operaciones**

A priori se plantean distintos procesos enfocados tanto en el modelo de negocios, como en las operaciones de rutina, sin embargo estos se corroboran al entrevistar a alguien inserto en el rubro.

## **6 Plan de Recursos Humanos**

En este capítulo se define la estructura organizacional, describiendo las actividades necesarias para los distintos cargos. Además se determina la cantidad de personal que se debe contratar y minimizando los costos a incurrir. Se estipula políticas de Recursos Humanos y capacitaciones a realizar.

## **7 Plan Económico y Financiero**

En este capítulo se evalúa el proyecto luego de elaborar un flujo de cajas, para esto se realiza una estimación de los ingresos en base a la investigación de los porcentajes de ocupación obtenidos por los competidores, se calculan los costos a incurrir y las inversiones necesarias. Junto con eso se determina un horizonte de tiempo y tasa de descuento apropiados para evaluar el negocio. De esta forma se obtiene diferentes indicadores de evaluación económica: VAN, TIR, PRC e IVAN. Finalmente se realiza un análisis de sensibilidad en función de la variación de la demanda y de la tasa de descuento.

## **ANEXO B: MARCO CONCEPTUAL**

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter:**

Este modelo sirve para realizar el análisis de la industria. Fue creado por Michael Porter en 1979, y plantea que existen cinco fuerzas que determinan las rentabilidades a largo plazo de un sector o de una empresa, es más, según él hacen distinguir al éxito del fracaso. A continuación se describe cada una:

Amenaza de las compañías de nuevo ingreso: Es muy importante identificar a los nuevos participantes, ya que representan una amenaza para aquellos ya insertos en el mercado. Esto se debe a que si hubiese una demanda limitada, al entrar nuevos participantes que quieran apoderarse de gran parte del mercado, gatillará de alguna forma en una reducción de las utilidades de los antiguos. La probabilidad de que ingresen nuevas empresas en una industria depende de las barreras al ingreso y de las represalias ocasionadas por las existentes. Algunas de estas barreras al ingreso podrían ser: Economías de escala, Diferenciación del producto, Requisitos de capital, Costo por cambiar, Acceso a los canales de distribución, Desventajas de costos (independientemente de la escala), Política del gobierno.

Poder de negociación de los proveedores: Un mercado no será atractivo cuando los proveedores puedan ejercer mucha presión hacia las empresas. Un grupo de proveedores es poderoso cuando: Está dominado por unas cuantas compañías grandes y más concentrado que la industria a la que le vende, sus productos son difícilmente sustituibles, las empresas de la industria no son un cliente significativo, los bienes son fundamentales para que las compañías logren el éxito, si se decide cambiar de insumos se incurre en altos costos de eficiencia, y cuando pueden integrarse verticalmente hacia adelante.

El poder de negociación de los compradores: En todas las industrias empresas y clientes tratan de obtener el mayor excedente, los clientes lo hacen cuando bajan los precios de obtención de sus productos y servicios, sin embargo el grado en que éstos puedan disminuirlo depende de que tan poderosos sean. Los clientes son poderosos cuando: Compran una parte sustantiva del producto total de la industria, las ventas del producto que compran son de gran magnitud para el vendedor, pueden cambiar de producto con poco costo, los productos de la industria son estándar por lo que pueden integrarse hacia atrás.

Amenaza de los productos sustitutos: Los productos sustitutos son bienes o servicios provenientes de otra industria, que cumplen la misma función o similar a la impuesta por la empresa. Los sustitutos son considerados una gran amenaza cuando: los clientes no tienen un gran costo por cambiar, su precio es más bajo o su calidad y capacidad de resultado son iguales o superiores al producto competidor. Por lo mismo diferenciar un producto en las dimensiones que el cliente valora, disminuye el atractivo del sustituto.



Intensidad de la competencia entre rivales: En una industria todas las empresas dependen de las acciones que empleen las otras, cuando la competencia es intensa se debe actuar rápidamente para sobrevivir sacrificando muchas veces excedentes. A continuación se mencionan los factores más destacados que influyen en la intensidad de la competencia: Muchos competidores o rivales equilibrados, Crecimiento lento de la industria, Costos de almacenaje y costos fijos muy altos, ninguna diferenciación o poco costo por cambiar, cuantiosa apuesta estratégica.

### **Análisis Foda:**

Es una herramienta que permite analizar de manera externa e interna a una empresa, de modo de poder elegir estrategias apropiadas. El análisis FODA está compuesto por:

Fortalezas: Son las capacidades internas de la empresa que le permiten distinguirse de la competencia. La organización tiene control sobre ellas y son relevantes.

Debilidades: Son las características y capacidades internas de la organización que no están en el punto que debieran para contribuir al éxito y más bien provocan situaciones desfavorables. Al igual que las fortalezas, la organización tiene control sobre ellas.

Oportunidades: Se refiere a los factores externos a la organización que esta puede aprovechar para obtener ventajas competitivas.

Amenazas: Son aquellas situaciones que presenta el entorno externo a la organización, que no puede controlar pero le pueden afectar desfavorablemente y en forma relevante.

### **K-Means:**

Es un algoritmo utilizado para la selección de grupos representativos a partir de una muestra de datos.

Este método consiste en la elección aleatoria de centroides, de entre los datos de la muestra proporcionada, luego automáticamente dependiendo de la cercanía, se asocia cada punto de la muestra uno de los centroides establecidos. Resultado de esto será la disposición de diferentes grupos, a los que se les re calcula su centroide mediante el promedio de las coordenadas; se vuelve a vincular los diferentes datos a estos nuevos puntos obteniendo otra agrupación. Ese proceso se reitera hasta que converja un resultado, para así obtener la agrupación adecuada.

### **Análisis cualitativo:**

Estudio realizado con muestras pequeñas, que generalmente tiene como función generar hipótesis o ideas. Este tipo de análisis puede contribuir a la mejora de imagen, mayor grado de reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejora profesional de la fuerza de ventas, innovación, entre otros. Las formas más comunes de realizar un análisis cualitativo son: juicio experto, entrevistas en profundidad y focus group.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18
<b>Argentina</b>	2,2	0,1	1,7	0,9	1,5	0,5	6,5	0,2	28,7	7	1,6	34,4	0,4	1,8	1	2,9	3,9	3,1
<b>Bolivia</b>	70,3	2	32,7	7,1	7,4	1,5	5,4	0	4,5	1,4	0,2	5,9	0,1	0	0	0,3	0,5	0,2
<b>Perú</b>	61,7	0,5	13,2	3	2	0,3	1,9	0	8,2	0,6	0,2	31	0,1	0,2	0,4	1,1	0,5	0,5
<b>Brasil</b>	4,2	0,2	3	2	5	0,8	3,8	0,4	48,8	4,3	23,9	84,2	7,9	1,5	1,4	2,7	1,9	7,6
<b>Uruguay</b>	5,9	2,5	2,9	1,3	1,5	0,7	8	1	29	7,1	2,5	76,7	1,1	0,7	0,5	3,6	1,7	2,9
<b>Paraguay</b>	2,3	0	14,6	0,6	1,5	0,2	2,1	0	35,5	24	0,8	69,5	0,4	0,4	0,1	0,9	1,6	0,6
<b>Ecuador</b>	12,6	0	9,9	9	5,9	2,7	4	0,2	32,8	2,4	1,3	76,4	0,3	0,8	0,6	4,5	0,9	2,4
<b>Venezuela</b>	0,7	0,2	1,2	1,5	1	0,1	6	0,1	41	3,9	4,4	89,9	3,2	0,9	0,2	6,8	2,3	6,4
<b>Colombia</b>	6,2	0,2	4,8	3	3,8	0,8	3,1	0,6	42,8	4,6	3,5	86,2	2,6	1,3	0	2,1	1,4	1,7
<b>EEUU</b>	7,6	0,6	6,7	4,3	8,7	1,7	11,4	2,6	38	5,4	5,3	73,9	1,6	2,8	1,4	4,2	2,4	7,6
<b>Canadá</b>	12,2	2,2	6,4	5,8	16,1	1,8	14	3,2	43	6,3	4,5	69,1	0,8	1,2	2,2	4	3,1	8,2
<b>México</b>	1	0,1	0,8	1,5	1,7	0,7	2,2	0,2	38,9	4,4	3,7	92,9	2,8	1,3	0,8	4,3	1,4	2,6
<b>O. de América</b>	0,6	0	1,2	0,2	0,4	0,1	2,1	0,2	48,6	5,8	4,1	82,8	4,9	1,9	0,1	3,4	3,7	4,5
<b>Alemania</b>	16,3	2,8	9,9	6,2	20,5	4,3	19,7	3,7	29,3	7	8,6	65	0,9	2	2,5	7,5	4,8	16,8
<b>España</b>	8,9	0,9	5,7	4,2	12,4	1,4	8,8	3,2	34,2	6,6	3,9	74,5	1,2	1,6	0,7	4,4	3,2	9,5
<b>Francia</b>	14,1	3,4	8,1	8	24	5,8	17,1	6,1	39,4	8,1	8,2	71,9	1,3	1,5	0,8	4,6	4,1	12,1
<b>Inglaterra</b>	12,7	0,6	7,7	5,6	15,4	2,8	16	4,6	32,7	4,6	5,5	76,2	0,7	6,8	0,7	3,3	3,1	12,4
<b>Italia</b>	12	0,9	5,3	2,4	18,2	0,8	18,6	5,4	42,8	3,9	1,8	81,6	0,5	1,2	1	3,4	6	11,2
<b>Suiza</b>	10	2,2	10	7,5	21,2	4,1	13	4,1	42,6	5,7	3,9	73,5	1,4	0,7	1,2	8,2	5,8	18,2
<b>Suecia</b>	6,4	0,4	6,9	6,4	5,4	0,7	11,4	3,4	50,8	7,2	1,4	75,2	2,5	4,3	1,5	6,4	2,2	10
<b>Holanda</b>	14,9	3,4	8,8	5,9	14,7	6,3	12,4	4,2	25,3	1,7	2,5	73,7	1,6	1,5	5,2	5,2	3,2	24,5
<b>Bélgica</b>	20,9	1,7	20,6	11,1	26,7	3,4	21	4	37,8	5,7	1,4	80,4	6,4	0,3	0,8	3,8	2,6	10,5
<b>O. de Europa</b>	12,8	0,5	7,8	4,3	18,8	1,3	16,1	3,3	41,2	8	3,5	78,9	1,9	1,9	2,9	3,6	3,1	11,2
<b>Asia</b>	6,6	0,3	4,1	1,4	6,4	0,8	15,3	6,1	21,1	2,2	0,1	87,4	0,5	0,4	0,3	5	0,7	5,2
<b>Australia</b>	12,6	0,9	11,8	4,4	14,3	1,3	12,6	1,6	26,6	4,5	3,2	74,3	1,1	2,3	1,7	2,3	2,2	10,3
<b>O. Resto del mundo</b>	5,7	0,5	2,6	1,3	5,6	1	3,1	1,9	18,8	1,5	1,4	59,1	0,6	1,6	0,9	2,8	0,8	30,7

C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29
7,2	13,9	15,5	7,5	0,3	0	0,3	2,2	7,3	4	7,8
0,7	1,6	1,6	0,7	0	0	0	0	60,5	1,2	6,1
0,6	1	1,3	0,4	0	0	0,1	1,1	26,8	5,3	6,4
2,9	4,1	10,9	2,1	0,5	0,4	2,1	2,3	6,4	12,8	8,5
5,4	5,3	11	6,6	0	0,7	1,1	3,3	8,1	14	10,9
1,9	4,3	4,2	1,9	0	0	0	5	4,4	8,1	11,9
2,8	3	4,3	0,9	0,2	0,1	1,4	2,4	7,8	10,8	11,4
4,9	5,1	10,5	4,5	0,4	0,1	1,4	2,8	7,2	15,1	15,4
1,8	3	10,6	2,6	0,4	0,1	2,6	2	8,3	11,8	13,4
4,1	5,2	19,6	2,8	1,3	1,8	16,2	6,2	18,1	31,4	15,7
4,9	5,8	20,4	3	1,6	1,4	13,2	8,9	23,3	22,4	15,1
1,1	2	10,2	1,3	0,2	0,9	4	2,1	8,4	16,4	10,9
3,4	2,8	12,9	2,2	1	0,6	2,4	2,9	7,6	24,8	15,8
11,2	8,2	24,1	9,3	4,2	4,8	23,5	6,6	35,6	39,3	24,3
7,8	6,9	20,5	8,8	1,8	2,1	11,8	7,4	20,9	27,9	17
7,8	9	23,9	12	2,6	2,7	15,7	5,1	25,8	38,2	21,8
3,8	6,8	24,8	3,6	3,3	2,1	13,3	4,6	33,7	43,2	12,3
7,6	6,3	12,7	7,4	1,8	2,3	12,9	5,4	21,4	42,3	18,8
11	14	30	8,6	5,4	3,2	18,9	5,1	38,5	39,8	20,4
6,6	7,5	13,2	3,3	0,2	0,2	3,9	4,9	20,5	23,1	28,5
7,8	14,7	34	4	7,6	2,5	12,5	7,3	40,1	58,2	17,3
7,1	5,2	15,6	3,8	1,5	0,7	12,5	4,1	39,7	42,6	18,9
5,2	7,6	17,9	7,5	2,1	3,7	12	4,2	25,9	41,1	16,8
1,5	3,3	6,4	1,5	1,3	0,6	5,6	1,1	12,9	25,5	15,5
6,3	6,2	18,5	8,3	2,5	2,9	9,8	3,6	29,4	39,9	15,1
9,7	11,3	18,8	3,8	8,6	1,5	9,5	3,6	47,3	42,6	14,1

<b>C1</b>	Arica
<b>C2</b>	Putre- Lago Chungará
<b>C3</b>	Iquique- Salitreras- Pica- Matilla
<b>C4</b>	Antofagasta
<b>C5</b>	Calama-Valle de la Luna- San Pedro de Atacama-Geysers del Tatio
<b>C6</b>	Copiapó, Caldera- Bahía Inglesa
<b>C7</b>	La Serena- Coquimbo- Valle del Elqui- Vicuña
<b>C8</b>	Isla de Pascua
<b>C9</b>	Valparaíso - Viña del Mar
<b>C10</b>	Otros sectores costeros de la Región de Valparaíso
<b>C11</b>	Centros Invernales (Farellones, Portillo, etc)
<b>C12</b>	Santiago y alrededores
<b>C13</b>	Ruta del Vino
<b>C14</b>	Santa Cruz
<b>C15</b>	Costa de Pichilemu- Constitución
<b>C16</b>	Concepción, área costera del Bío Bío
<b>C17</b>	Temuco
<b>C18</b>	Pucón- Villarrica- Lica Ray- Caburga
<b>C19</b>	Valdivia sector costero de Corral
<b>C20</b>	Osorno, Parque Nacional Puyehue y alrededores
<b>C21</b>	Pto. Montt- Pto. Varas- P.N. Pérez Rosales- Lago Llanquihue
<b>C22</b>	Chiloé
<b>C23</b>	Carretera austral. Futaleufú- Palena
<b>C24</b>	Coyhaique y otras zonas de la Región de Aysén
<b>C25</b>	Punta Arenas- Torres del Paine
<b>C26</b>	Otras ciudades
<b>C27</b>	Hostales
<b>C28</b>	internet
<b>C29</b>	Perm prom

## ANEXO D: RESULTADOS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

### 1. Planificación del viaje: En que medios y cuanto tiempo antes.

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	98% se planifica mediante internet, con entre 3 y 2 meses los menos rigurosos
Footstep Backpackers	Recepcionista	Vía internet. Salen de allá con la película clara (dónde ir, lugares a visitar, precios)
Hostal Bellavista	Recepcionista	Internet primordialmente, guías de viaje están quedando obsoletas
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Mayoría vía internet
Hostal de Sammy	Recepcionista	Internet
Don Santiago Hostel	Dueño	Internet principalmente, guía Lonely Planet

### 2. ¿Cómo reservas alojamiento?

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	A través de mail y portales web; en menor medida mediante teléfono
Footstep Backpackers	Recepcionista	A través de los portales web y mediante la página web utilizando el mail
Hostal Bellavista	Recepcionista	Más a través del mail que portales web; en menor medida por teléfono
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Internet y teléfono
Hostal de Sammy	Recepcionista	Internet, teléfono, mail (antes de llegar al lugar), también en persona
Don Santiago Hostel	Dueño	90% mediante internet.

### 3. ¿Cómo pagan el alojamiento?

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	Reserva con tarjeta de crédito, efectivo la estadía (no tienen sist de pago con tarjeta)
Footstep Backpackers	Recepcionista	Efectivo, en cualquier tipo de moneda
Hostal Bellavista	Recepcionista	Tarjeta de crédito.
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Efectivo, tarjeta de crédito.
Hostal de Sammy	Recepcionista	Efectivo, en página web. (No tienen sist de pago con tarjeta)
Don Santiago Hostel	Dueño	Tarjeta de crédito.

### 4. ¿Cuál es la diferencia entre Hostal y Hostel?

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	Es lo mismo, hostal es un chilenismo.
Footstep Backpackers	Recepcionista	Básicamente lo mismo, nadie hace diferencia
Hostal Bellavista	Recepcionista	Una palabra es en inglés la otra en español. Hostel es más internacional y moderno
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Hostal no tiene habitaciones compartidas y hostel sí. (Poseen certificación de Hostal)
Hostal de Sammy	Recepcionista	No conoce diferencia
Don Santiago Hostel	Dueño	No hay diferencia

### 5. Además de Hostels/Hostales en que lugares se alojan cuando están de viaje

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	B&B, posadas, cabañas (concepto gastar poco para extender el viaje, flexibles para dormir)
Footstep Backpackers	Recepcionista	Camping, albergues, residenciales, arriendan patios de casas
Hostal Bellavista	Recepcionista	Hoteles de rango de precios similares a los de los hostels
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Hotel B&B
Hostal de Sammy	Recepcionista	No sabe
Don Santiago Hostel	Dueño	En hoteles cuando andan en pareja y quieren un poco más de privacidad

### 6. Recomiendan algún lugar de alojamiento cuando éste les gusta ¿Cómo?

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	Responden encuesta 2 días después de la estadía en portales web, así el portal da feedback
Footstep Backpackers	Recepcionista	Portales tienen sistemas de evaluación después del check out
Hostal Bellavista	Recepcionista	Boca en boca, cuando tienen rutinas cruzadas
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Boca en boca
Hostal de Sammy	Recepcionista	Boca en boca, también malos comentarios son dados a conocer
Don Santiago Hostel	Dueño	Boca en boca durante el mismo viaje

### 7. Qué aspectos del Hostal son los más importantes (limpieza, ubicación, entretenimiento, carácter, personal, costo)

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	Todos iguales de importantes
Footstep Backpackers	Recepcionista	1 limpieza, 2 entretenimiento, 3 ubicación, 4 personal, 5 carácter.
Hostal Bellavista	Recepcionista	Muy importantes son la ubicación y limpieza, seguidos por la seguridad y carácter.
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Ubicación y costo
Hostal de Sammy	Recepcionista	Ubicación y costo
Don Santiago Hostel	Dueño	1 ubicación, 2 personal, 3 seguridad, 4 entretenimiento, 5 limpieza, 6 precio, 7 carácter

### **8. Edad de los turistas**

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	Entre 20 y 34 años
Footstep Backpackers	Recepcionista	Entre 20 y 34 años
Hostal Bellavista	Recepcionista	Entre 23 y 35 años
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Mayores de 30 años
Hostal de Sammy	Recepcionista	Entre 20 a 37 años
Don Santiago Hostel	Dueño	Entre 18 y 30 años

### **9. País de residencia**

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	Europa, Norteamérica, Nueva Zelanda y Australia
Footstep Backpackers	Recepcionista	Europa, Australia, Estados Unidos, Nueva Zelanda y España
Hostal Bellavista	Recepcionista	Inglaterra, América, Australia, Nueva Zelanda, Alemania, Holanda, Francia. Brasil en invierno
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Durante el verano: Europa, Norteamérica y Argentina; Invierno: Brasil
Hostal de Sammy	Recepcionista	Europa, Estados Unidos, Asia, Australia
Don Santiago Hostel	Dueño	30% Inglaterra, 15% Australia, 10% Estados Unidos y el resto Europa.

### **10. Vida familiar de los turistas que llegan**

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	No respondió
Footstep Backpackers	Recepcionista	Solteros sin hijos
Hostal Bellavista	Recepcionista	Solteros en mayor medida y también casados, todos sin hijos
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Casados, familias, grupos de amigos, gente de negocio
Hostal de Sammy	Recepcionista	Solteros sin hijos
Don Santiago Hostel	Dueño	Mayoría son solteros sin hijos

### **13. Nivel de educación**

<u>Establecimiento</u>	<u>Entrevistado</u>	<u>Respuesta</u>
Eco Hostel	Dueño	No es sólo universitaria, también acude gente de oficios de países desarrollados
Footstep Backpackers	Recepcionista	Universitaria por lo general
Hostal Bellavista	Recepcionista	Universitarios y profesionales
Hostal Río Amazonas	Recepcionista	Gente con buena educación
Hostal de Sammy	Recepcionista	Universitaria por lo general
Don Santiago Hostel	Dueño	Mayoría son profesionales o universitarios (por no decir todos)

## ANEXO E: ENCUESTA APLICADA

---

\* Required

1- What country are you from? \*

- United States
- Canada
- Germany
- Spain
- France
- Australia
- England
- Other:

2- Are you male or female? \*

- Male
- Female

3- How old are you? \*

- Under 20
- 20 - 23
- 24 - 27
- 28 - 31
- 32 - 34
- Over 34

4- Which of the following places have you considered visiting in the next two years? \* You can choose more than one

- Africa
- Asia
- Oceania
- North America

- South America
- Middle America
- Europe
- Other
- None

5- How many countries have you visited? \*

- 1 - 3
- 4 - 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- Over 30
- None

6- How long do you think you would stay abroad if you were to travel a long distance? \*  
Consider "long distance" as a 4,000+ mile trip

- Under 1 month
- Over 1 month and less than 3
- Over 3 months and less than 6
- Over 6 months and less than 8
- Over 8 months and less than 1 year
- More than 1 year

7- What is usually your daily personal budget when you travel? \*

- Between 0 - 25.99 USD
- Between 26.00 - 45.99 USD
- Between 46.00 - 70.99 USD
- Between 71.00 - 100.99 USD
- Over 100.99 USD

8- When looking for travel information BEFORE travelling, what is your favorite source? \*

- Web
- Guidebooks
- Travel agents
- Friends and family
- Other:

9- Which of the following guidebooks have you used in the past, and is your favorite? \*

- Moon
- Rick Steve's
- Michelin
- Routard
- Baedeker
- Footprint
- Frommers
- Fodors
- Eyewitness
- Let's Go
- Rough Guide
- Lonely Planet
- I have never used a guidebook
- Other:

10- Where do you usually stay on trips? \*

- Hotel
- Bed & Breakfast
- Apart hotel
- Camp
- Hostel
- Other



11- How do you prefer to book rooms on your trip? \*

- Website booking
- Sending an email to the establishment
- Calling to the establishment's phone number
- I don't book
- Other:

12- How do you prefer to pay for accommodations? \*

- Credit card
- Local cash
- Cash from your country
- Bank transference
- Other:

13- When you like an establishment of accommodation, do you recommend it? \*

- Yes, by word of mouth
- Yes, by posting comments in website
- Yes, by responding survey from website booking
- I don't recommend
- Other:

14- Which of the following features do you most value when booking an accommodation? \*

- Cleanliness
- Location
- Fun
- Character
- Staff
- Cost

15- Which of the following do you consider as the most relevant location feature? \*

- Close to historical or cultural places

- Close to night activities
- Good transport
- Security
- Close to nature
- Located in an urban neighborhood
- Other

16- What kind of accommodation do you prefer, considering cost and quality? \*

1 2 3 4 5 6 7 8 9

+ Cost / + quality          - Cost / - quality

17- If you stayed in an accommodation establishment that you liked, would you stay in another one of the same chain? \*

- Yes
- No
- It depends

On what factor would you consider a second visit? Optional

18- When you stay in hostels: which of the following rooms, considering the cost, do you prefer?

- Double bed private with a private bathroom - (Most expensive)
- Double bed private with shared bathroom
- Under 6 bed dorms ensuite
- Under 6 bed dorms
- Over 6 bed dorms - (The cheapest)
- I don't use hostels

19- When you want to book a hostel, which of the following booking websites do you normally use? \*

- Hostelworld.com
- Hostelbookers.com
- Gomio.com

- Hostels.com
- Hostelsclub.com
- I don't book hostels
- Other:

20- Which of the following characteristics is the most attractive to you, when deciding between different hostels? \*

- Breakfast, sheets and towels included
- Bar and pool table
- Wi Fi, computers with Internet access, telephone booth and laundry
- Barbecue zone, bicycle rental and kitchen
- Card access and security lockers
- I don't use hostels

21- Which of the following characteristics is the least attractive to you, when deciding between different hostels? \*

- Breakfast, sheets and towels included
- Bar and pool table
- Wi Fi, computers with Internet access, telephone booth and laundry
- Barbecue zone, bicycle rental and kitchen
- Card access and security lockers
- I don't use hostels

## ANEXO F: TABLAS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1- What country are you from?		
	Frequency	Percent
Australia	6	7,5
Canada	12	15
Chile	2	2,5
China	1	1,25
Egypt	1	1,25
England	7	8,75
France	6	7,5
Germany	7	8,75
India	2	2,5
Indonesia	1	1,25
Malaysia	1	1,25
New Zealand	5	6,25
Spain	5	6,25
Turkey	2	2,5
United States	22	27,5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

2- Are you male or female?		
	Frequency	Percent
Female	38	47,5
Male	42	52,5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

3- How old are you?		
	Frequency	Percent
20 - 23	14	17,5
24 - 27	18	22,5
28 - 31	15	18,75
32 - 34	7	8,75
Over 34	24	30
Under 20	2	2,5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

4- Which of the following places have you considered visiting in the next two years?		
	Frequency	Percent
Africa	23	29
Asia	38	48
Oceania	20	25
North America	29	36
South America	44	55
Middle America	16	20
Europe	48	60
Other	5	6
None	1	1
<b>Total</b>	<b>224</b>	<b>280</b>

<b>5- How many countries have you visited?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
1 - 3	7	8,75
11 - 20	30	37,5
21 - 30	8	10
4 - 10	22	27,5
None	1	1,25
Over 30	12	15
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>6- How long do you think you would stay abroad if you were to travel a long distance?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
More than 1 year	16	20
Over 1 month and less than 3	20	25
Over 3 months and less than 6	1	1,25
Over 6 months and less than 8	10	12,5
Over 8 months and less than 1 year	9	11,25
Under 1 month	24	30
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>7- What is usually your daily personal budget when you travel?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Between 0 - 25.99 USD	15	18,75
Between 26.00 - 45.99 USD	33	41,25
Between 46.00 - 70.99 USD	14	17,5
Between 71.00 - 100.99 USD	11	13,75
Over 100.99 USD	7	8,75
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>8- When looking for travel information BEFORE travelling, what is your favorite source?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Friends and family	7	8,75
Guidebooks	20	25
Travel agents	2	2,5
Web	51	63,75
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>9- Which of the following guidebooks have you used in the past, and is your favorite?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Eyewitness	2	2,5
Footprint	2	2,5
Frommers	3	3,75
I have never used a guidebook	7	6,25
Let's Go	9	11,25
Lonely Planet	35	43,75
Michelin	2	2,5
Moon	1	1,25
Rick Steve's	2	2,5
Rough Guide	8	10
Routard	4	5
Other	5	1,25
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>10- Where do you usually stay on trips?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Apart hotel	6	7,5
Bed & Breakfast	9	11,25
Camp	2	2,5
Hostel	40	50
Hotel	21	26,25
Other	2	2,5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>11- How do you prefer to book rooms on your trip?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Calling to the establishment's phone number	11	13,75
I don't book	9	11,25
Sending an email to the establishment	12	15
Other	1	1,25
Website booking	47	58,75
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>12- How do you prefer to pay for accommodations?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Bank transference	1	1,25
Cash from your country	3	3,75
Credit card	35	43,75
Local cash	40	50
Other	1	1,25
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>13- When you like an establishment of accommodation, do you recommend it?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
I don't recommend	4	5
Yes, by posting comments in website	11	13,75
Yes, by responding survey from website booking	9	11,25
Yes, by word of mouth	53	66,25
Other	3	3,75
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

<b>14- Which of the following features do you most value when booking an accommodation?</b>		
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Character	9	11,25
Cleanliness	19	23,75
Cost	19	23,75
Fun	4	5
Location	28	35
Staff	1	1,25
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

15- Which of the following do you consider as the most relevant location feature?		
	Frequency	Percent
Close to historical or cultural places	30	37,5
Close to nature	8	10
Close to night activities	10	12,5
Good transport	19	23,75
Located in an urban neighborhood	2	2,5
Other	6	7,5
Security	5	6,25
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

16- What kind of accommodation do you prefer, considering cost and quality?		
	Frequency	Percent
1	1	1,25
3	9	11,25
4	10	12,5
5	24	30
6	17	21,25
7	15	18,75
8	4	5
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

17- If you stayed in an accommodation establishment that you liked, would you stay in another one of the same category?		
	Frequency	Percent
It depends	23	28,75
No	1	1,25
Yes	56	70
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

18-When you stay in hostels: which of the following rooms, considering the cost, do you prefer?		
	Frequency	Percent
Double bed private with a private bathroom ----- (Most expensive)	28	35
Double bed private with shared bathroom	12	15
Under 6 bed dorms ensuite	14	17
Under 6 bed dorms	7	9
Over 6 bed dorms ----- (The cheapest)	12	15
I don't use hostels	7	9
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

19- When you want to book a hostel, which of the following booking websites do you normally use?		
	Frequency	Percent
Gomio.com	3	3,75
Hostelbookers.com	12	15
Hostels.com	8	10
Hostelsclub.com	1	1,25
Hostelworld.com	21	26,25
I don't book hostels	20	25
other	15	18,75
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**20- Which of the following characteristics is the most attractive to you, when deciding between different hostels?**

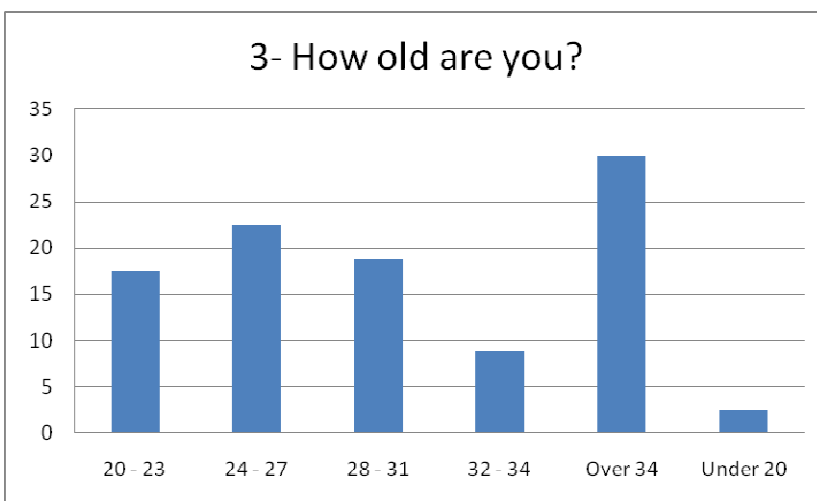
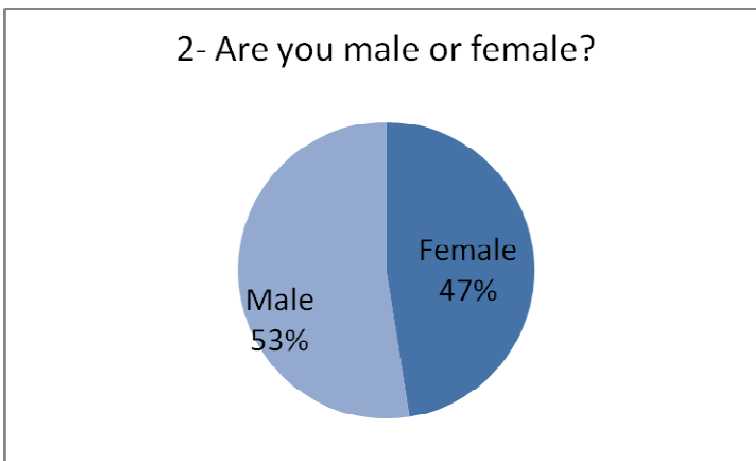
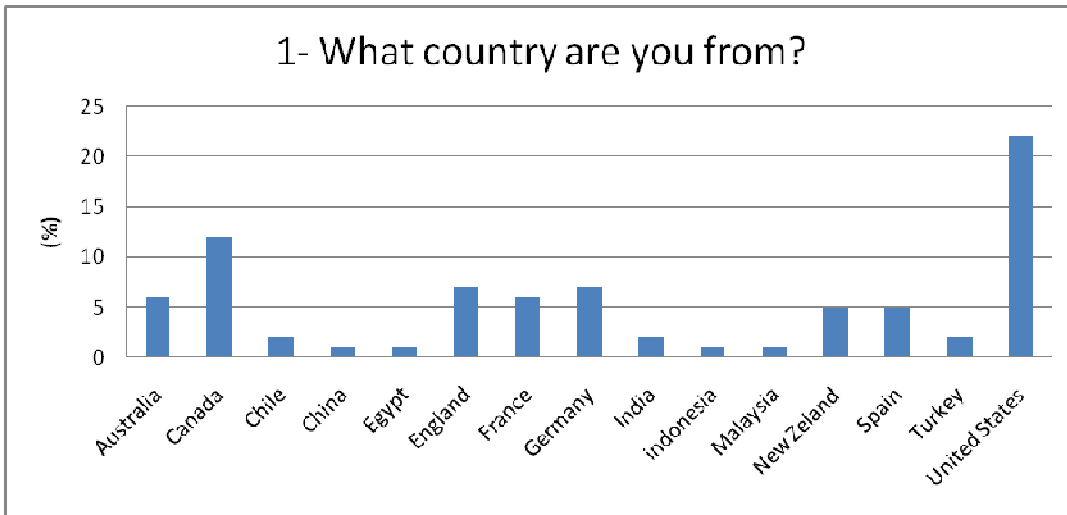
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Bar and pool table	3	3,75
Barbecue zone, bicycle rental and kitchen	9	11,25
Breakfast, sheets and towels included	34	42,5
Card access and security lockers	5	6,25
I don't use hostels	13	16,25
Wi Fi, computers with Internet access, telephone booth and laundry	16	20
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

**21- Which of the following characteristics is the least attractive to you, when deciding between different hostels?**

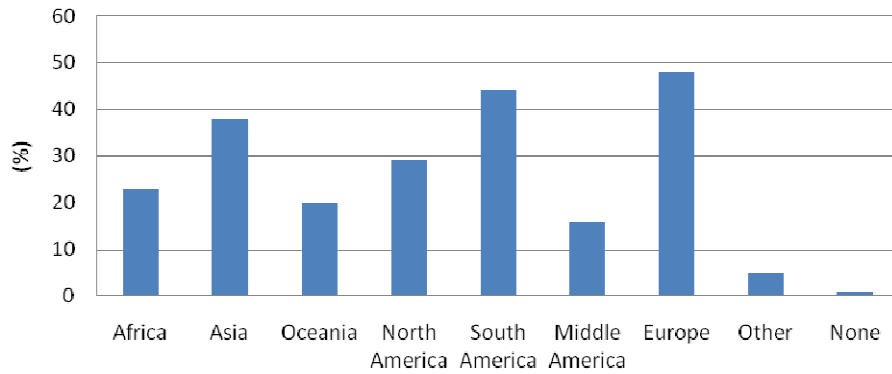
	<b>Frequency</b>	<b>Percent</b>
Bar and pool table	36	45
Barbecue zone, bicycle rental and kitchen	9	11,25
Breakfast, sheets and towels included	10	12,5
Card access and security lockers	9	11,25
I don't use hostels	13	16,25
Wi Fi, computers with Internet access, telephone booth and laundry	3	3,75
<b>Total</b>	<b>80</b>	<b>100</b>



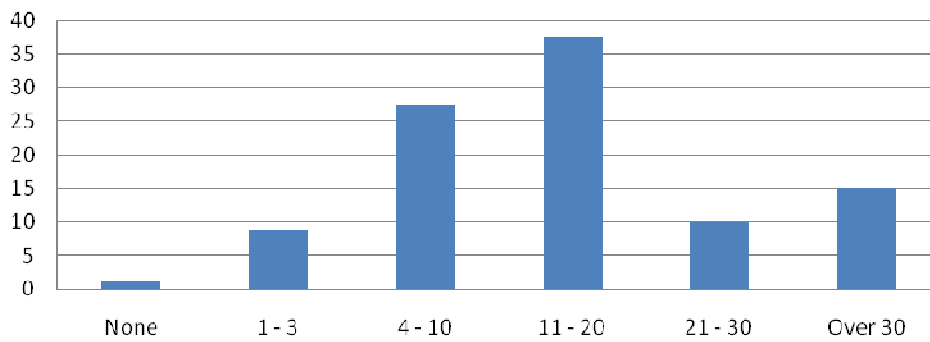
## ANEXO G: GRÁFICOS RESULTANTES DE LA ENCUESTA



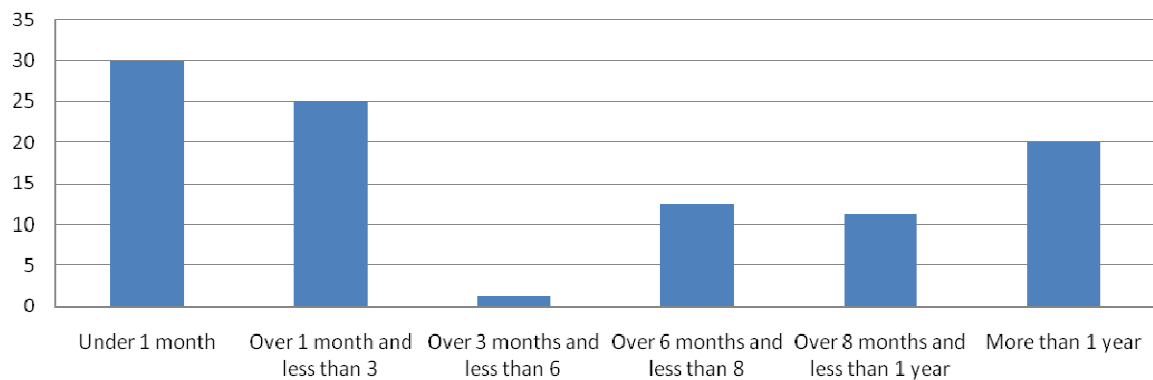
4- Which of the following places have you considered visiting in the next two years?



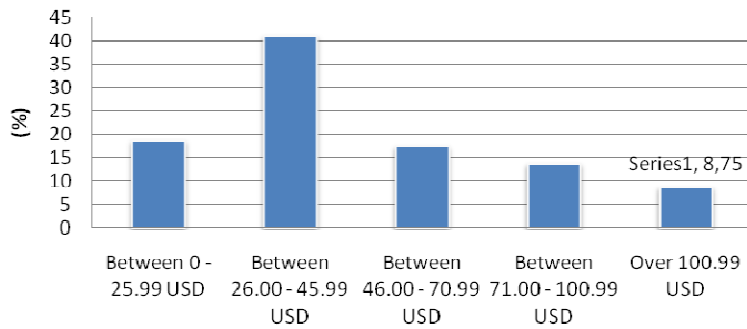
5- How many countries have you visited?



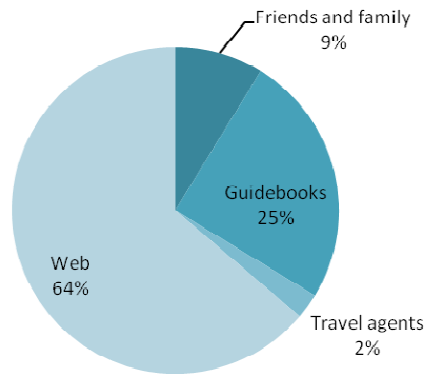
6- How long do you think you would stay abroad if you were to travel a long distance?



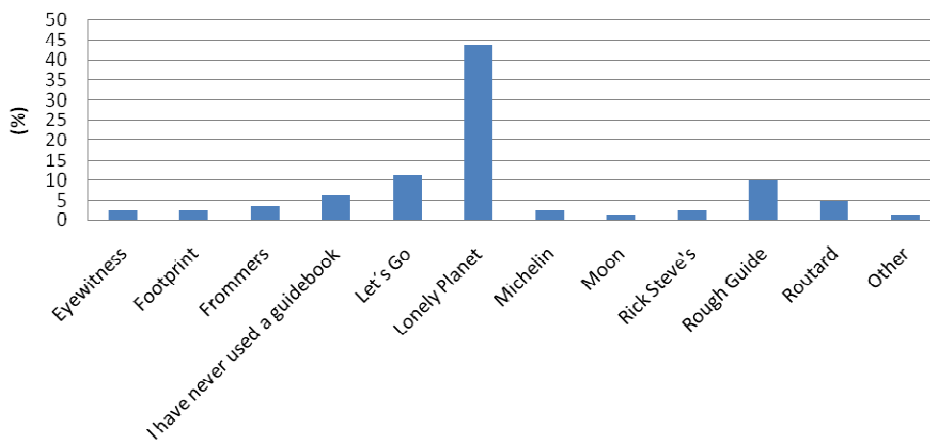
### 7- What is usually your daily personal budget when you travel?



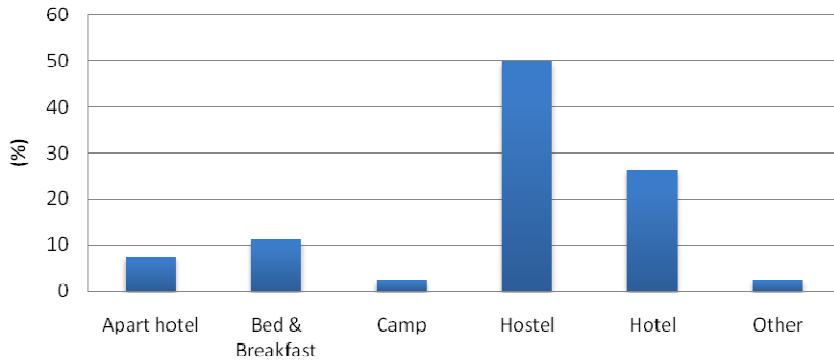
### 8- When looking for travel information BEFORE travelling, what is your favorite source?



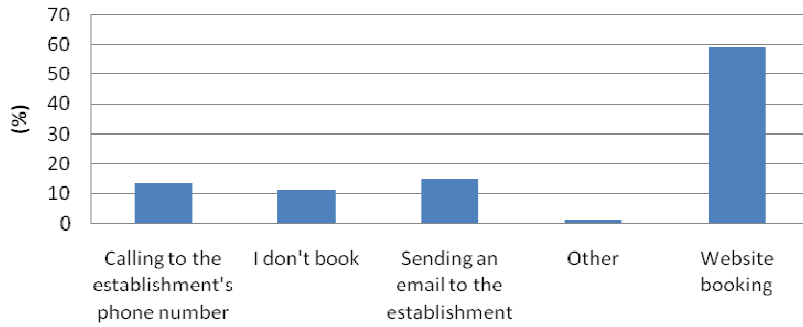
### 9- Which of the following guidebooks have you used in the past, and is your favorite?



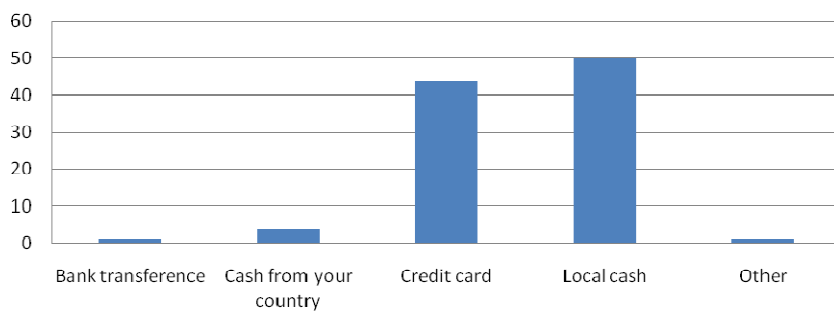
### 10- Where do you usually stay on trips?



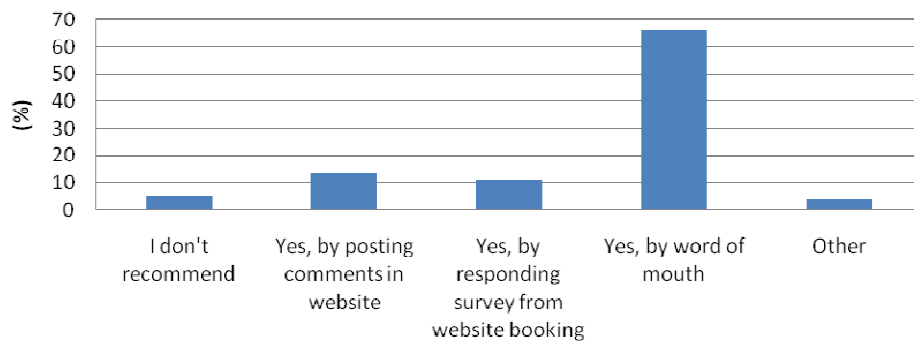
### 11- How do you prefer to book rooms on your trip?



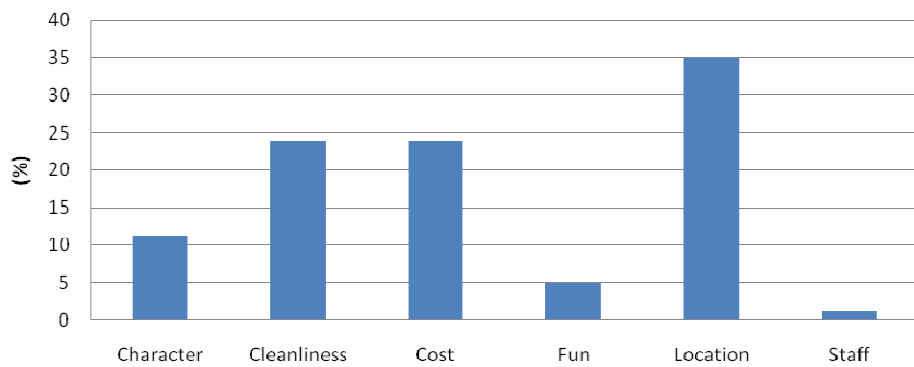
### 12- How do you prefer to pay for accommodations?



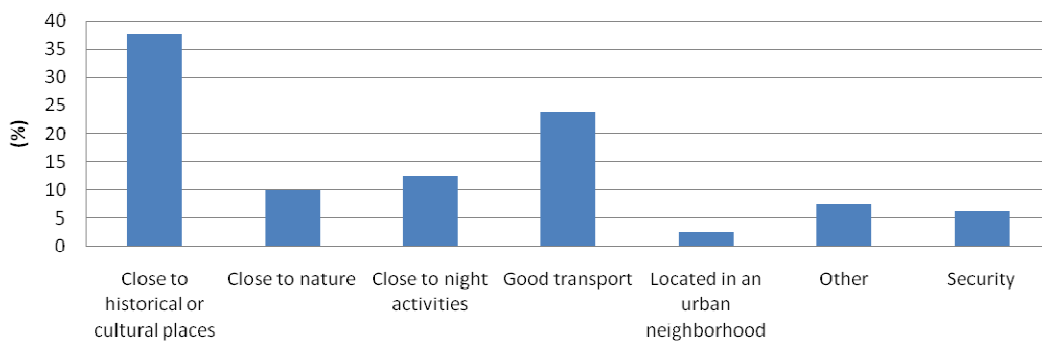
### 13- When you like an establishment of accommodation, do you recommend it?



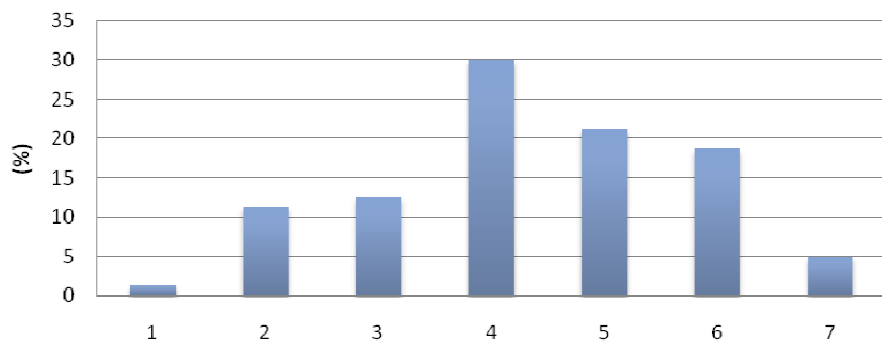
### 14- Which of the following features do you most value when booking an accommodation?



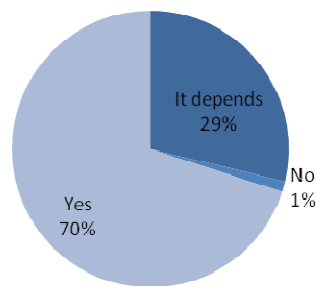
### 15- Which of the following do you consider as the most relevant location feature?



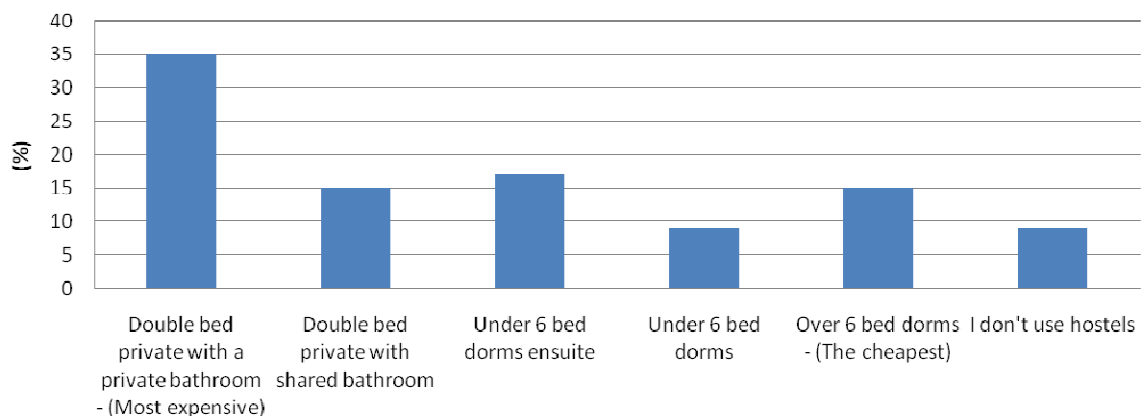
16- What kind of accommodation do you prefer, considering cost and quality?

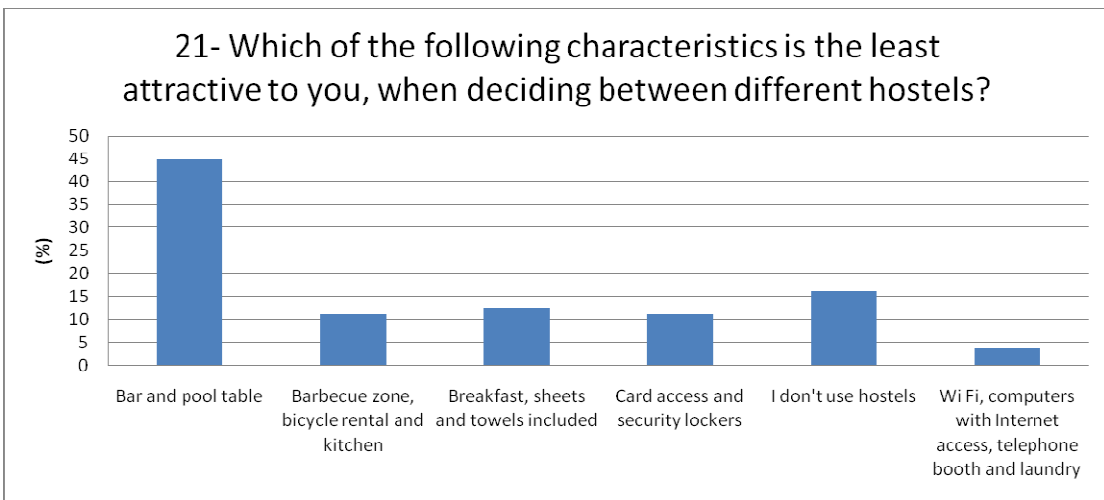
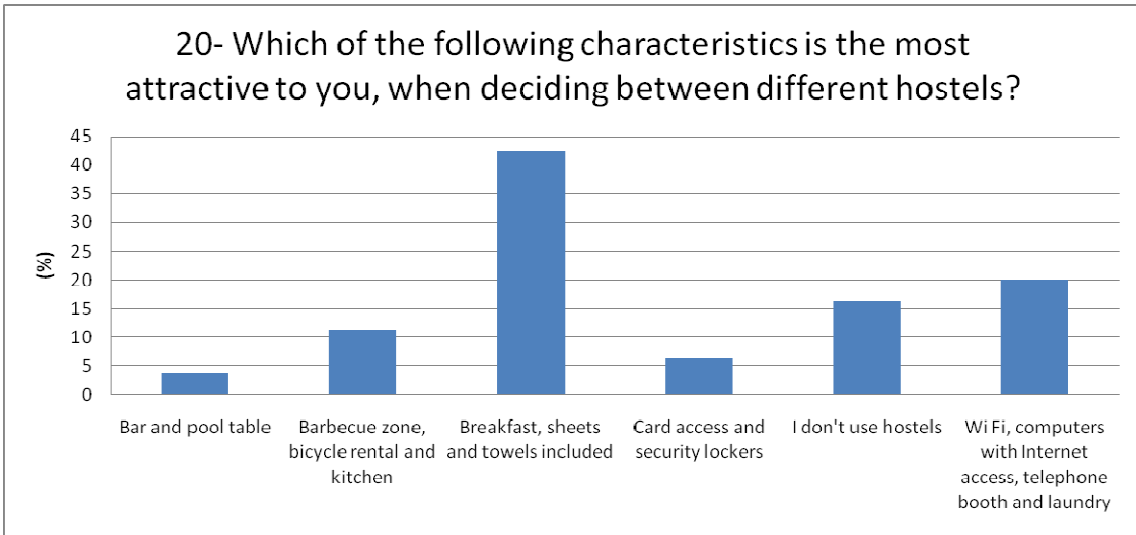
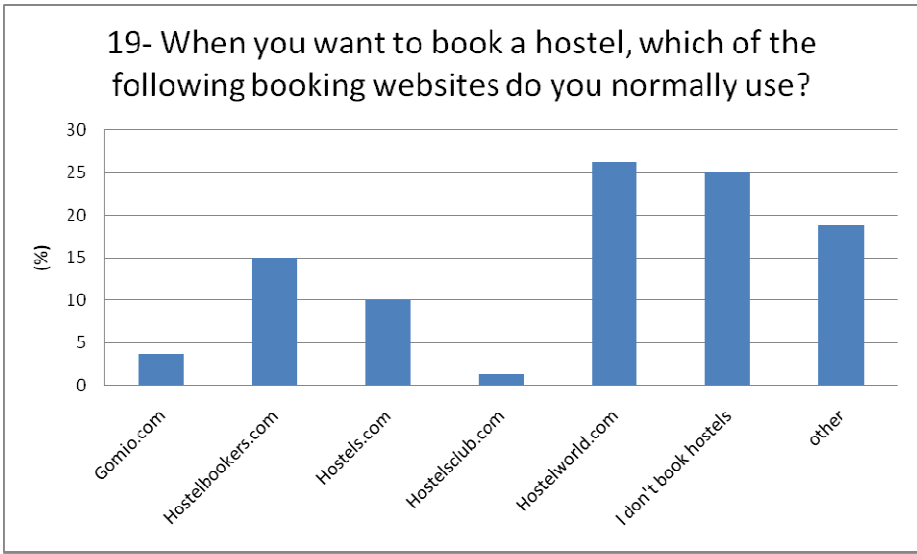


17- If you stayed in an accommodation establishment that you liked, would you stay in another one of the same chain?



18- When you stay in hostels: which of the following rooms, considering the cost, do you prefer?





## ANEXO H: HOSTALES EXISTENTES SEPARADOS POR ZONAS

### Zona 1:

Nombre del establecimiento	Tipo de establecimiento	Rating	hostels	hostelbookers	hostelworld	hosteltraveler
<b>Santiago</b>						
Hotel Alameda	Hotel	NRV	1	0	1	0
Hotel Angamos	Hotel	60	1	0	1	0
Hotel Plaza Londres	Hotel	67	1	1	1	1
Footsteps Backpackers	Hostel	83	1	1	1	1
Chilli Hostel Santiago	Hostel	84	1	1	1	0
Atacama Hostel	Hostel	85	1	1	1	1
Plaza de Armas Hostel	Hostel	85	1	1	1	0
Che Lagarto Hostel Santiago Chile	Hostel	84	1	1	1	0
Hostal Forestal	Hostel	83	1	1	1	1
Hostal de Sammy	Hostel	84	1	1	1	0
La Casa Roja	Hostel	84	1	0	1	1
La Chimba Hostel	Hostel	88	1	1	1	0
Eco Hostel	Hostel	88	1	1	1	0
Bellavista Hostel	Hostel	87	1	1	1	0
Newen Kara Hostel	Hostel	86	1	1	1	0
Andes Hostel	Hostel	89	1	1	1	0
House Santiago	Hostel	79	1	0	1	1
Hostelling International Santiago de Chile	Hostel	79	1	1	1	0
Otro Mundo Hostel	Hostel	NRV	1	0	1	0
Aconcagua Hostel	Hostel	NRV	1	1	1	0
Club Andino Aguila Azul (Ski)	Hostel	NRV	1	0	1	0
Hostal de la Barra	Hostel	80	1	1	1	0
Dominica Hostal Santiago	Hostel	95	1	1	1	1
Hostal Providencia	Hostel	87	1	1	1	1
Moai Viajero Hostel	Hostel	96	1	1	1	1
Terra Extremus Hostel	Hostel	92	1	1	1	1
Don Santiago Hostel	Hostel	NRV	1	1	0	0
B&B Rio Amazonas-Plaza Italia	Hostel	90	0	1	0	0
Hostel Ayekantun	Hostel	NRV	0	1	0	1
Santiago Hostel	Hostel	75	0	1	0	0
Luz Azul	Hostel	83	0	0	0	1
Urania's Bed and Breakfast	Guesthouses	NRV	1	1	1	1
Marilus Bed and Breakfast	Guesthouses	NRV	1	1	1	0
HostalCandys	Guesthouses	NRV	1	1	1	0
B&B Santiago	Guesthouses	NRV	1	0	1	1
Kasatobalaba	Guesthouses	70	1	1	1	1
Rick's Bed & Breakfast	Guesthouses	NRV	1	1	1	1
Green House	Guesthouses	84	1	1	1	0
Atacama House	Guesthouses	NRV	1	0	1	0
Mountainhome(located foot of andean m)	Guesthouses	NRV	1	0	1	0
Hostal Americano	Guesthouses	83	1	0	1	0
Monica's Bed and Breakfast	Guesthouses	80	1	0	1	0
Casa Club La Reina	Guesthouses	NRV	1	0	1	0



Hostal Oveja Negra	Guesthouses	NRV	1	0	1	0
Hostal Romandia	Guesthouses	NRV	1	1	0	0
Hostal Santa Lucía	Guesthouses	NRV	1	1	0	0
Bed & Breakfast Casa Daroch	Guesthouses	67	1	0	0	0
Hostal Almirante Riveros	Guesthouses	NRV	1	1	0	1
Bellas Artes Hostel	Guesthouses	NRV	1	0	0	0
El Punto Santiago	Guesthouses	NRV	1	0	0	0
atacama student house	Guesthouses	NRV	0	1	0	0
Casa Bonita	Guesthouses	NRV	0	1	0	0
Hostal Santiago	Guesthouses	74	0	1	0	0
Casa Moro	Guesthouses	NRV	0	0	0	1
Providencia Bed and Breakfast	Guesthouses	83	0	0	0	1
El Magnolio Bed and Breakfast	Guesthouses	NRV	0	0	0	1
Juan Carlos Apartment	Apartments	NRV	1	0	0	0
La Concepcion	Apartments	NRV	0	1	0	0
Mela Blu Apartments	Apartments	NRV	0	1	0	0
Chile Apartments	Apartments	NRV	0	0	0	1
Cambiaso Apart Hotel	Apartment-Hotel	78	0	1	0	0
Santiago Private Homestay & Apartments	Apartments	84	1	0	1	0
Apartment Hotel Providencia	Apartment Hotel	54	0	0	0	1

## Zona 2:

Nombre del establecimiento	Tipo de establecimiento	Rating	hostels	hostelbookers	hostelworld	hosteltraveler
<b>Valparaíso</b>						
El Yoyo	Hostel	74	1	1	1	0
Hostelling International Valparaíso	Hostel	74	1	1	1	1
Hostel Pilcomayo	Hostel	N.Y.R	1	1	1	1
Hostal Caracol	Hostel	89	1	1	1	1
Amsterdam Backpackers	Hostel	77	1	0	1	1
Patiperro Hostel	Hostel	87	1	1	1	1
Casaclub Hostel	Hostel	83	1	1	1	1
El Rincón Universal	Hotel	N.Y.R	1	1	1	0
Casa Kreyenberg	Guesthouses	88	1	1	1	0
Galvarino Bed	Guesthouses	58	1	1	1	0
Bed & Breakfast El Mirador	Guesthouses	N.Y.R	1	0	1	0
Hostal Costa Manantial	Guesthouses	N.Y.R	1	0	1	0
La Casa de Henao	Guesthouses	89	1	0	1	0
The Yellow House Bed and Breakfast	Guesthouses	95	1	0	1	1
Camila 109 Bed & Breakfast	Guesthouses	97	1	0	1	1
Andrés González Neira	Guesthouses	43	1	0	1	0
B&B Garivalpo	Guesthouses	97	1	0	1	0
B&B Quebrada Verde	Guesthouses	87	1	0	1	0
Hostel Casona	Guesthouses	79	1	0	1	0
Hostal Morgan	Guesthouses	95	1	1	1	1
Hostal Polanco	Guesthouses	78	1	0	1	0
La Nona B&B	Guesthouses	94	1	1	1	1
Millenium House	Guesthouses	81	1	1	1	0

La Casa de los Flores	Guesthouses	46	1	0	1	0
The Grand House	Guesthouses	N.Y.R	1	1	1	0
Casa Hostal 199 B&B	GuestHouses	95	0	1	0	1
Alojamiento Ely	GuestHouses	NYR	0	1	0	0
Hostal Los Gaviotines	GuestHouses	NYR	0	1	0	0
Puerto Encanto	GuestHouses	NYR	0	1	0	0
Hostal Milhouse	Guesthouses	NYR	0	0	0	1
Hostal Portobello BB	Guesthouses	56	0	0	0	1
Alecon	Hostel	97	1	1	1	1
Casa Verde Limón	Hostel	88	1	1	1	1
Licanantay	Hostel	81	1	1	1	1
Residencia en el Cerro - Hostal	Hostel	87	1	0	1	0
Girasoles de Cerro Alegre	Hostel	68	1	1	1	1
Al Paraíso Hostel	Hostel	N.Y.R	1	1	1	0
El Rincón Marino	Hostel	88	1	1	1	0
Hostal NuevaMente	Hostel	88	1	1	1	0
Casa Evelyn Jara	Hostel	40	1	0	1	1
Hostal Patricia	Hostel	79	1	1	1	1
Decares Bed&Breakfast	Hostel	83	0	1	0	0
Hostal Polanco Sucursal Plaza Victoria	Hostel	23	1	0	1	0
Angel Hostel	Hostel	88	1	0	1	0
Hostal los Juncos	Hostel	NYR	0	1	0	0
Hostal Acuarela	Hostel	N.Y.R	1	1	1	0
Hostel Horizonte Valparaiso	Hostel	73	1	1	1	1
Hotel Ultramar	Hotel	NYR	0	0	0	1
Hospedaje Blanca-Casa Matriz	Hostel	60	0	1	0	1
Hospedaje Blanca-Cerro Alegre	Hostel	NYR	0	1	0	0
Hosteria Rapallo	Hostel	NYR	0	0	0	1
Jardin Oriente	Apartments	NYR	0	0	0	1

#### Viña del Mar

Che Lagarto Viña del Mar	Hostel	71	1	1	1	1
Hotel Rokamar	Hotel	82	1	1	1	0
Make Out	Hostel	68	1	1	1	0
Gisela & Carlos house	GuestHouses	95	1	1	1	0
Hostal Reloj de Flores B&B	Hostel	82	1	1	1	1
Casa del Sol Bed and Breakfast	GuestHouses	90	1	1	1	1
My Fathers House	GuestHouses	67	1	0	1	0
Aurora Hostel	Hostel	NYR	0	1	0	0
Casa Olga	GuestHouses	NYR	0	1	0	0
Hostal Vista Hermosa 26	GuestHouses	78	0	1	0	0
Bed and Breakfast Girasoles Agua Sant	GuestHouses	NYR	0	0	0	1

### Zona 3:

Nombre del establecimiento	Tipo de establecimiento	Rating	hostels	hostelbookers	hostelworld	hosteltraveler
<b>Puerto Montt</b>						
Hospedaje Corina	Guesthouses	N.Y.R	1	0	1	0
Hostal & Turismo Ancriben	Guesthouses	83	1	0	1	0
Hostel Tren del Sur	Guesthouses	92	1	0	1	0
Casa Perla	Guesthouses	82	1	0	1	0
Hostal Millantú	Guesthouses	71	0	1	0	0
Posada de Pablo	Guesthouses	N.Y.R	0	1	0	0
<b>Puerto Varas</b>						
Puerto Varas Backpackers Family Hostel	Guesthouses	90	1	1	1	0
Tradicion Austral	Guesthouses	93	1	1	1	0
Turismo Chancerel	Guesthouses	77	1	1	1	0
Canales del Sur Costanera	Guesthouses	96	1	1	1	0
Compass del Sur	Hostel	87	1	1	1	0
Hosteria Outsider	Guesthouses	N.Y.R	0	1	0	0
Casa Margouya	Guesthouses	N.Y.R	0	0	0	1

### Zona 4:

Nombre del establecimiento	Tipo de establecimiento	Rating	hostels	hostelbookers	hostelworld	hosteltraveler
<b>San Pedro de Atacama</b>						
Incahuasi B&B	Guesthouses	78	1	1	1	0
Hostal Iquiza	Hostel	83	1	1	1	0
Hostal Solor	Guesthouses	88	1	0	1	0
Rent a House San Pedro	Apartments	N.Y.R	1	0	1	0
Hostal Sumaj Jallpa	Hostel	75	0	1	0	0

### Zona 5:

Nombre del establecimiento	Tipo de establecimiento	Rating	hostels	hostelbookers	hostelworld	hosteltraveler
<b>Punta Arenas</b>						
Hospedaje Costanera	Hostel	82	1	1	1	0
Hospedaje Mejicana	Hostel	20	1	0	1	0
Downtown Hostel	Hostel	94	1	1	1	0
Blue House I	Hostel	59	1	1	1	0
Hospedaje Magallanes	Guesthouses	85	1	1	1	0
Hostal Maipu Street	Guesthouses	73	1	1	1	1
Amanecer Austral Hostel	Guesthouses	86	1	1	1	0
Chiloe 1263	Guesthouses	69	1	1	1	0
Hostal El Mirador	Hostel	51	1	0	1	0
Hostel Keoken	Guesthouses	87	1	1	1	0
Hostal El Mirador 2	Guesthouses	67	1	0	1	0
Hostal al Fin del Mundo	Guesthouses	84	1	1	1	0
Hostal Ainil	Guesthouses	NYR	0	1	0	0
Hostal Betty	Guesthouses	85	0	1	0	0
Hostal Bustamante	Guesthouses	71	0	1	0	0
Imago Mundi	Hostel	NYR	0	1	0	0
Lodging The Pink House	Hostel	72	0	1	0	0
Residencial Tres Hermanos	Residencial	73	0	1	0	0

## ANEXO I: MANUAL DE USO DE WWW.HOSTELWORLD.COM

### Inbox User Manual

Inbox is your secure page where you can:

- Allocate beds
- Edit / Delete availability
- Edit Room Details
- Change Details for your hostel (Your Microsite)
- Edit your Microsite in different languages
- Edit your Group Bookings
- Add your Directions and Photos, Locate your hostel on the location map etc....
- Add Hostel Specials to sell online
- Monitor your Point to Point Bookings
- Add a Booking Engine to your hostel website
- Get updates to Hostelworld news

### How to log in

To access your Inbox go to - <http://inbox.hostelworld.com>

Enter your USERNAME and PASSWORD and click on LOG IN

If you wish to change the language your Inbox is in please select the appropriate language.



hostelinbox  
working with you to fill your hostels

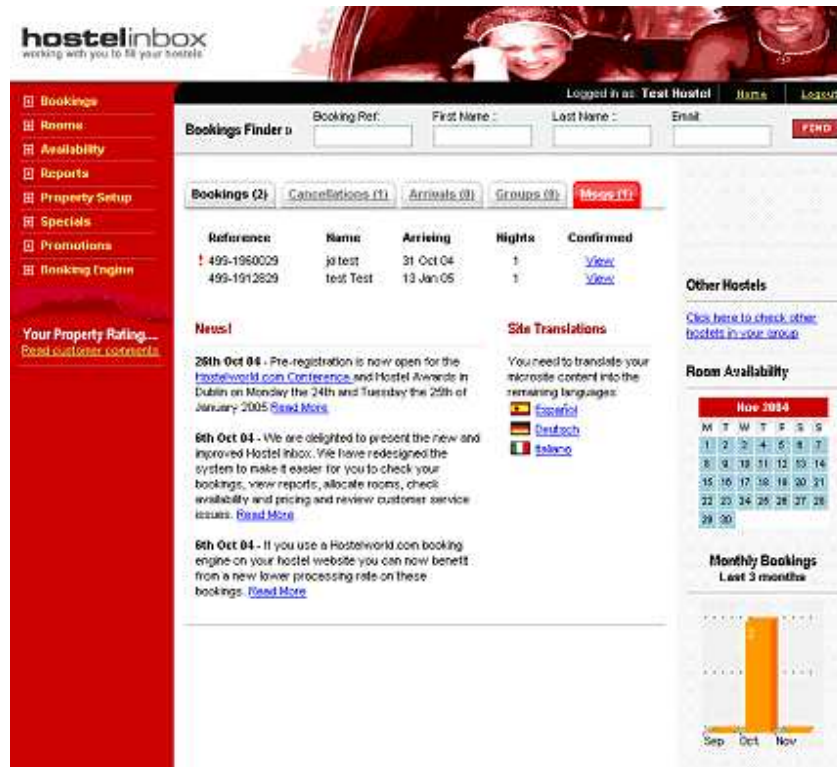
Hostel Number:

Password:

Language: Default

## Homepage

This will bring you into the HOMEPAGE of your Inbox which looks like the following:



hostelinbox  
working with you to fill your hostels

Logged in as: Test Hostel | Home | Logout

Bookings Finder: Booking Ref.: First Name: Last Name: Email: [FIND]

Bookings (2) | Cancellations (1) | Arrivals (0) | Groups (0) | Messages (1)

Reference	Name	Arriving	Nights	Confirmed
499-1960029	jo test	31 Oct 04	1	<a href="#">View</a>
499-1912629	test Test	13 Jan 05	1	<a href="#">View</a>

**News**

**25th Oct 04** - Pre-registration is now open for the [Hostelworld.com Conference](#) and Hostel Awards in Dublin on Monday the 24th and Tuesday the 25th of January 2005. [Read More](#)

**6th Oct 04** - We are delighted to present the new and improved HostelInbox. We have redesigned the system to make it easier for you to check your bookings, view reports, allocate rooms, check availability and pricing and review customer service issues. [Read More](#)

**6th Oct 04** - If you use a Hostelworld.com booking engine on your hostel website you can now benefit from a new lower processing rate on these bookings. [Read More](#)

**Side Translations**

You need to translate your microsite content into the remaining languages:

- [Español](#)
- [Deutsch](#)
- [Italiano](#)

**Other Hostels**

[Click here to check other hostels in your group](#)


**Room Availability**

**Nov 2004**

M	T	W	T	F	S	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

**Monthly Bookings**

Last 3 months



From your home page you can see any new bookings or cancellations that have been made since the last time you logged into Inbox.

View today's arrivals by clicking on the Arrivals tab.

Our News and scrolling News Section on the right hand side section keeps you up to date on any new Inbox features and advises you of and up and coming relevant events.

The Messages area is where any customer comments or complaints will be stored. It cuts out the process of emailing your Buddy back and fro. You have 24 hours to reply back to Hostelworld for any messages that are New.

### Room Availability

You can see if you need to add extra allocation for the next month.

Monthly Bookings: once you start to receive bookings the graph at the bottom right of your Homepage will help you keep track of the number of bookings you received during the last three (3) Months.

## How to setup allocation (add room / add room block)

### Adding Rooms

To setup Allocation click on the 'Rooms' link

To set up your rooms click on 'Add Room' and the following screen will appear

Fill out the following fields

#### Room Name

This is the name or number you must give your new room. It must contain letters or numbers and no spaces. This is the name that will appear on any reservation you receive from Hostelworld for this room type. Please note guests will only see room type on their confirmation.

#### Type

Please select which type your room is .Mixed Dorm: A shared room that individual people, both male and female, can book. Female Dorm: A shared room for females only.

Male Dorm: A shared room for males only.

Double Room: A private room with 1 bed that sleeps 2 people.

Private Room: A private room where you must book all beds in the room, e.g. Double, Triple or Quad or even an Apartment.

#### Number of Beds

This is the number of actual beds in the room. Please note if you are adding a large bed for 2 persons (Double, King or Queen) you must put 2 beds here.

#### Ensuite

Does this room have its own private bathroom facility? If so, then it has ensuite facilities, therefore please check the 'yes' option in the Room Wizard.

#### Number of beds to Allocate

This is the number of beds you will make available for online booking (private rooms must have the same number of beds available as are in the room). Also a double bed is entered as '2' as it sleeps two people.

#### Room Availability

Available From: This is the first date that this room will be available to sell Available Until: This is the last date that this room can be sold on

### Set Room Prices

Weekday Price: This is the price for each person during weekdays: Sun-Thurs, please put in on a per person per night basis. Weekend Price: This is the price for each person during the weekend: Friday and Saturday. Please note if your weekend rate is the same as your weekday rate you must still fill this rate in the box provided.

Once you have added the above information click 'Add Room' and your room will appear online to sell.

The next page that appears is the area where you can add, edit and delete availability.

### Add / Edit Availability

#### Add / Edit Availability:

From:     
To:

#### Set Pricing:

Please note, all prices are Per Person Per Night Please put in rates for both weekdays & weekends.

**NOTE:** If you only want to update prices for existing availability, use the 'Update Prices Only' button.....

	Weekday Rate	Weekend Rate
Price in EUR	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Beds to Allocate	<input type="text"/>	<input type="text"/>
*Weekends are:	<input type="text" value="Friday, Saturday"/>	

### Add/Edit Availability

**Go to 'Add and Edit Availability'** - Enter the first date you wish to allocate this room from and the date you wish to allocate to.

**Enter your Prices** - Prices must always be entered **Per Person per Night**. You must enter both weekend & weekday rates even if they are the same.

**Beds to Allocate** – this is the number of beds from this room you wish to sell online.

**Click on UPDATE**, this updates the new information that you have entered.

If you want to delete availability for a particular date, select the start and end date that you want to remove from your online availability, click delete and the dates will no longer be available to book online.

Having clicked 'Update' the calendar screen will display what you have edited or allocated.

« Prev		November	2004	Go!			Next »
November							
Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat	Sun	
1	2	3	4	5	6	7	
8	9	10	11 1/1 EUR 60.00	12 1/1 EUR 55.00	13 0/1 EUR 55.00	14 1/1 EUR 60.00	
15 1/1 EUR 60.00	16 1/1 EUR 60.00	17 1/1 EUR 60.00	18 1/1 EUR 60.00	19 1/1 EUR 55.00	20 1/1 EUR 55.00	21 1/1 EUR 60.00	
22 1/1 EUR 60.00	23 1/1 EUR 60.00	24 1/1 EUR 60.00	25 1/1 EUR 60.00	26 1/1 EUR 55.00	27 1/1 EUR 55.00	28 1/1 EUR 60.00	
29 1/1 EUR 60.00	30 1/1 EUR 60.00						

Example above shows 1 bed available in a private room at between €55 and €60 per person per night.

### Block Allocation

If you want to add a multiple of a certain room type, i.e. 4 double rooms click on 'Add Room Block'.

The following screen appears:

**hostelinbox**  
working with you to fill your hostels

Logged in as: **Hotel Mirabeau** [Home](#) [Logout](#)

**Bookings Finder »** Booking Ref:  First Name ::  Last Name ::  Email:  **FIND**

You are: [Home](#) > Add Room Block

**Add Room Block »** **NOTE:**The room name must only contain letter and n

**Room Name Prefix:**  
You must choose a prefix for the room name, up to 6 characters long, and a starting and ending number

**Type**

**No. persons room accomodates:**

**Ensuite?**  
 Yes  No

**Num. beds to allocate**

**Set Room Availability**  
From 11 Nov 04 until 11 Nov 05

**Set Room Prices: (EUR)**  
Please note to add all prices in on a per person per night basis. The rates are in your local currency  
Weekday Price   
Weekend Price

**ADD ROOM**

**Add Room Wizard:**  
Here you can add a block of up to 20 rooms at once. You must choose a prefix for the room name, up to 6 characters long, and a starting and ending number. For example, if you choose "dorms" as the prefix, start at 5 and end at 12, you will add 8 rooms, called "dorms5", "dorms6", "dorms7", etc up until "dorms12". All rooms will have the same features (price, beds, etc).  
The room name must only contain letter and numbers and no spaces please.

**How to Add A Room:**  
If you are adding a Double room, then please remember to put in 2 for the number of beds.  
Please add all prices in EUR.  
Please note, all prices are per person per night

**Your Property Rating...**  
Rating:   
[Read customer comments](#)

**Bookings**

**Rooms**  
[List All Rooms](#)  
[Add Room](#)  
[Add Room Block](#)  
[Edit Room](#)  
[Delete Room](#)

**Availability**

**Reports**

**Property Setup**

**Specials**

**Promotions**

**Booking Engine**

This option works like the Add Room option but you can add up to 20 rooms at once.



- Please put a prefix in the Room Name option.
  - For example if you want to set up 5 double rooms then put Double as the prefix and enter the start number as 1 and end number as 5.
- Fill in all the information requested and click Add Room.
- You will then have added 5 double rooms to sell online!

## Other options in Hostel Inbox

### Reports Link

Reports give you the same information as the graphs but in a printable report format. You can view your availability over a 3 month period.

You can also print out a sales analysis report to view where your bookings are generated from and how much revenue they have generated for you.

If you are using our Hostel Booking Engine you can get a breakdown of all revenue coming from own bookings on your Hostel Website.

### Info Link

From here you can read new information and news about Inbox, edit your Hostel microsite and edit it in 4 different languages, plot your hostel on a city map and select the facilities that are provided in your property.

You can also log into your Point to Point Configuration and log into your Hostels.com Inbox. You can also edit Hostel Specials from here.

### Logout

When you have finished using Inbox click on Logout, which is on the top right -hand corner of the page.

## How to collect bookings

When a booking is made you will receive an email to let you know there are bookings waiting to be collected.

Log on to the following URL: <http://inbox.hostelworld.com>

Enter your User Name and Password. To collect bookings click on the View link on your Homepage, this will display the Booking Reference, Guest Name, Arrival Date and Number of Nights

Once you have taken all the details click on 'I HAVE READ BOOKING'.

***It is imperative that you click this button to ensure that Hostelworld.com are aware that you have picked up your booking.***

## Reception Manual

### Some helpful hints for your reception staff on how to deal with Hostelworld.com Bookings

- On check in the customer should present you with their Hostelworld booking confirmation.
- This voucher will show that the customer has paid 10% of the total accommodation cost.
- You should now charge them the remaining 90%.The amount can be paid by cash, credit card or other payment methods accepted by you.
- Please note that you are bound by your contract with Hostelworld to honour the booking for the correct room type and bed rate as noted on the customer's confirmation. Any queries should be dealt with by you with your Hostelworld Buddy.

- If a customer has a query with regards to bed rates, please note that the rates quoted to the customer are those uploaded by you through Hostel Inbox.

## Hostelworld Sample Booking Confirmation



### Booking Confirmation **499-1960029**

Test Hostel

**Do not book, Do not Book**

Booking Confirmation for **jd test** (Ref. #499-1960029)

**Confirmed: 11:38:45 28th Oct '04**

TEL	0000000	FAX	0000000	EMAIL	<a href="mailto:carmel@hostelworld.com">carmel@hostelworld.com</a>						
DATE	31st Oct	PERSONS	1	ROOM DETAILS	Bed, Male, Shared Room	EUR	16.00	TOTAL	16.00	in USD	21.14
								<b>Total:</b>	<b>16.00</b>	<b>21.14</b>	
								<b>Deposit:</b>	<b>1.60</b>	<b>2.11</b>	
								<b>Service Charge:</b>	<b>1.64</b>	<b>2.00</b>	
								<b>Charge on Card (Service Charge + Deposit):</b>	<b>3.24</b>	<b>4.11</b>	
								<b>AMOUNT DUE ON ARRIVAL AT TEST HOSTEL:</b>	<b>14.40</b>	<b>19.03</b>	
<b>NOTE:</b>	<p>A non-refundable charge of <b>US\$4.11</b> has been billed to your credit card. Upon arrival at your accommodation the <b>BALANCE OF EUR 14.40 IS PAYABLE.</b></p> <p>For your convenience, we have stored your booking in <a href="#">your online travelogue &gt;&gt;</a>  <b>Contact hostelworld about your booking <a href="#">here!</a></b></p>										

**ANEXO J: FOTOS POSIBLE SUCURSAL SANTIAGO**





## ANEXO K: DISTRIBUCIÓN ESTÁNDAR CASA REGIONES

Pieza N°	Capacidad	M2
1	2	10
2	4	12
3	4	12
4	6	16
5	6	16
6	6	16
7	6	16
8	6	16
9	6	16
10	8	30
Cocina	-	15
Sala de estar	-	20
comedor	-	15
Baño 1	-	5
Baño2	-	5
Baño3	-	5
Baño4	-	5
Baño 5	-	5
Recepción	-	5
pasillos	-	50
		<b>290</b>

## ANEXO L: INGRESOS CON 100% DE OCUPACIÓN

Sucursal Santiago			
Pieza N°	Capacidad	Precio	Total
1	2	\$ 11.375	\$ 22.750
2	2	\$ 11.375	\$ 22.750
3	4	\$ 9.250	\$ 37.000
4	4	\$ 9.250	\$ 37.000
5	4	\$ 9.250	\$ 37.000
6	6	\$ 7.250	\$ 43.500
7	6	\$ 7.250	\$ 43.500
8	6	\$ 7.250	\$ 43.500
9	6	\$ 7.250	\$ 43.500
10	6	\$ 7.250	\$ 43.500
11	6	\$ 7.250	\$ 43.500
12	6	\$ 7.250	\$ 43.500
13	6	\$ 7.250	\$ 43.500
14	8	\$ 6.250	\$ 50.000
15	8	\$ 6.250	\$ 50.000
16	8	\$ 6.250	\$ 50.000
Total Día		\$ 654.500	
Total Mes		\$ 19.635.000	
Total Año		\$ 235.620.000	

Sucursal Región			
Pieza N°	Capacidad	Precio	Total
1	2	\$ 9.525	\$ 19.050
2	4	\$ 7.013	\$ 28.052
3	4	\$ 7.013	\$ 28.052
4	6	\$ 6.550	\$ 39.300
5	6	\$ 6.550	\$ 39.300
6	6	\$ 6.550	\$ 39.300
7	6	\$ 6.550	\$ 39.300
8	6	\$ 6.550	\$ 39.300
9	6	\$ 6.550	\$ 39.300
10	8	\$ 5.626	\$ 45.008
Total Día		\$ 355.962	
Total Mes		\$ 10.678.860	
Total Año		\$ 128.146.320	

## ANEXO M: DETALLE DE INVERSIONES

### Baños

<b>Baños</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Cortinas de baño	5	10	\$ 5.000	\$ 25.000	\$ 50.000
Toallas	54	88	\$ 10.000	\$ 540.000	\$ 880.000
Espejos	5	10	\$ 25.000	\$ 125.000	\$ 250.000
Cotizaciones en Falabella y Ripley				\$ 690.000	\$ 1.180.000

### Recepción

<b>Recepción</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Pintado	1	1	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Escritorio grande	1	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Computador	1	1	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Estufa	1	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Lámpara	1	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Sillas	3	3	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Sofá	1	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Cuadros	3	3	\$ 180.000	\$ 540.000	\$ 540.000
Cotizaciones en Falabella y Ripley				\$ 2.070.000	\$ 2.070.000

## Sala de estar

<b>Sala de Estar</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Pintado	1	1	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Televisor Plasma	1	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Dvd	1	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Equipo de Música	1	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Sillón	2	2	\$ 100.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Sofá	2	3	\$ 300.000	\$ 600.000	\$ 900.000
Computadores	3	3	\$ 450.000	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Estufa	1	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Escritorio computador	3	3	\$ 60.000	\$ 180.000	\$ 180.000
mesa centro	1	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Mesa	1	1	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000
Sillas	8	8	\$ 30.000	\$ 240.000	\$ 240.000
Alfombra	1	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Cuadros	3	3	\$ 180.000	\$ 540.000	\$ 540.000
Lámparas	3	3	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Cotizaciones en Falabella y Ripley				\$ 4.990.000	\$ 5.290.000

## Sala de lavado

<b>Sala de lavado</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Lavadora	2	2	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Secadora	2	2	\$ 250.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Cotizaciones en Falabella y Ripley				\$ 800.000	\$ 800.000

## Cocina

<b>Cocina</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Cocina	1	1	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
Micronondas	2	2	\$ 65.000	\$ 130.000	\$ 130.000
Refrigerador	1	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Lámparas	3	3	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Hervidor	2	2	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 40.000
Ollas	3	3	\$ 12.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Sartenes	3	3	\$ 10.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Set Cuchillos	2	2	\$ 15.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Juego Vajilla 16 piezas	9	9	\$ 12.000	\$ 108.000	\$ 108.000
Set Cubiertos 72 piezas	2	2	\$ 70.000	\$ 140.000	\$ 140.000
Vasos	36	36	\$ 1.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Cotizaciones en Falabella y Ripley				\$ 746.000	\$ 746.000



## Comedor

<b>Comedor</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Mesa	6	\$ 6	\$ 300.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Sillas	32	\$ 48	\$ 30.000	\$ 960.000	\$ 1.440.000
Cotizaciones en Falabella y Ripley				\$ 2.760.000	\$ 3.240.000

## Habitaciones

<b>Habitaciones</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Pintado	10	16	\$ 60.000	\$ 600.000	\$ 960.000
Cama Matrimonial	1	2	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 400.000
Camarote	26	42	\$ 250.000	\$ 6.500.000	\$ 10.500.000
Lámpara para velador	19	28	\$ 30.000	\$ 570.000	\$ 840.000
Lámpara Normal	10	16	\$ 30.000	\$ 300.000	\$ 480.000
Velador	19	28	\$ 40.000	\$ 760.000	\$ 1.120.000
Caja de seguridad	52	84	\$ 20.000	\$ 1.040.000	\$ 1.680.000
Almohada	54	88	\$ 5.000	\$ 270.000	\$ 440.000
Cojín	54	88	\$ 5.000	\$ 270.000	\$ 440.000
Frazadas 2 plazas	2	4	\$ 10.000	\$ 20.000	\$ 40.000
Frazadas 1 plaza	104	168	\$ 7.000	\$ 728.000	\$ 1.176.000
Sábanas 2 Plazas	2	4	\$ 20.000	\$ 40.000	\$ 80.000
Sábanas 1 Plaza	104	168	\$ 10.000	\$ 1.040.000	\$ 1.680.000
Plumón 2 Plazas	1	4	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 120.000
Plumón 1 Plaza	52	84	\$ 25.000	\$ 1.300.000	\$ 2.100.000
Cortinas	10	16	\$ 30.000	\$ 300.000	\$ 480.000
Televisor	1	2	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 300.000
Cotizaciones en Falabella y Ripley				\$ 14.118.000	\$ 22.836.000

## Administración

<b>Administración</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Pintado	1	1	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Escritorio grande	1	1	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
Computador	1	1	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Lámpara	1	1	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
Sillas	3	3	\$ 30.000	\$ 90.000	\$ 90.000
Cotizaciones en Falabella y Ripley				\$ 830.000	\$ 830.000

## Diseño

<b>Diseño</b>					
<b>Item</b>	<b>N° Reg</b>	<b>N° Stgo</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total Reg</b>	<b>Total Stgo</b>
Página web	0	1	\$ 500.000	\$ -	\$ 500.000
Trípticos	0	1	\$ 250.000	\$ -	\$ 250.000
Diseñador interiores	0	1	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.000.000
Conversaciones informales con expertos				\$ -	\$ 1.750.000

## ANEXO N: FLUJOS DE CAJA

Escenario Esperado (\$M)

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+ <b>Ingresos</b>		\$ 94.248	\$ 117.810	\$ 243.889	\$ 383.816	\$ 435.075	\$ 473.519	\$ 486.333	\$ 486.333	\$ 498.114	\$ 498.114
- Iva de las ventas (19%)		\$ 17.907	\$ 22.384	\$ 46.339	\$ 72.925	\$ 82.664	\$ 89.969	\$ 92.403	\$ 92.403	\$ 94.642	\$ 94.642
- <b>Egresos</b>											
Luz, Agua y Gas		\$ 2.800	\$ 3.500	\$ 7.636	\$ 12.282	\$ 14.000	\$ 15.289	\$ 15.718	\$ 15.718	\$ 16.068	\$ 16.068
arriendo	\$ 2.730	\$ 32.760	\$ 34.413	\$ 54.315	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163
- Personal		\$ 25.350	\$ 25.350	\$ 89.091	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791
Patentes		\$ 194	\$ 194	\$ 464	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734
Comisiones reserva (10%)		\$ 6.597	\$ 8.247	\$ 17.072	\$ 26.867	\$ 30.455	\$ 33.146	\$ 34.043	\$ 34.043	\$ 34.868	\$ 34.868
Costos esporádicos de mantención		\$ 1.769	\$ 2.229	\$ 3.941	\$ 7.136	\$ 8.071	\$ 7.136	\$ 8.388	\$ 8.847	\$ 6.677	\$ 7.136
Desayunos		\$ 6.336	\$ 7.920	\$ 17.280	\$ 27.792	\$ 31.680	\$ 34.596	\$ 35.568	\$ 35.568	\$ 36.360	\$ 36.360
- Artículos limpieza y confort		\$ 1.075	\$ 1.344	\$ 2.932	\$ 4.716	\$ 5.376	\$ 5.871	\$ 6.036	\$ 6.036	\$ 6.170	\$ 6.170
- Depreciaciones legales		\$ 6.835	\$ 6.835	\$ 15.223	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 16.014	\$ 11.281	\$ 8.404	\$ 7.733	\$ 3.531
- Pérdidas del ejercicio anterior		\$ -	\$ 4.378	\$ -	\$ 2.571	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Iva de las compras	\$ 7.361	\$ 2.998	\$ 3.751	\$ 7.833	\$ 12.637	\$ 14.361	\$ 15.342	\$ 15.967	\$ 16.054	\$ 15.974	\$ 16.062
= <b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 4.631	-\$ 4.378	\$ 4.767	-\$ 2.571	\$ 8.276	\$ 43.302	\$ 73.153	\$ 85.175	\$ 87.680	\$ 97.883	\$ 101.713
- Impuesto de primera categoría 17%	\$ 787	\$ -	\$ 810	\$ -	\$ 1.407	\$ 7.361	\$ 12.436	\$ 14.480	\$ 14.906	\$ 16.640	\$ 17.291
= <b>Utilidad después de impuestos</b>	\$ 3.844	-\$ 4.378	\$ 3.957	-\$ 2.571	\$ 6.869	\$ 35.940	\$ 60.717	\$ 70.695	\$ 72.774	\$ 81.243	\$ 84.422
+ Depreciaciones legales	\$ -	\$ 6.835	\$ 6.835	\$ 15.223	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 16.014	\$ 11.281	\$ 8.404	\$ 7.733	\$ 3.531
+ Pérdidas del ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 4.378	\$ -	\$ 2.571	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- <b>Inversión</b>	\$ 38.742	\$ -	\$ 54.008	\$ 54.008	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= <b>Flujo de caja</b>	-\$ 34.898	\$ 2.457	-\$ 38.839	-\$ 41.356	\$ 29.640	\$ 56.140	\$ 76.731	\$ 81.976	\$ 81.178	\$ 88.976	\$ 87.953

**Escenario Pesimista (\$M)**

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+ <b>Ingresos</b>		\$ 82.467	\$ 106.029	\$ 219.293	\$ 346.406	\$ 397.665	\$ 436.109	\$ 448.923	\$ 448.923	\$ 460.704	\$ 460.704
- Iva de las ventas (19%)		\$ 15.669	\$ 20.146	\$ 41.666	\$ 65.817	\$ 75.556	\$ 82.861	\$ 85.295	\$ 85.295	\$ 87.534	\$ 87.534
- <b>Egresos</b>											
Luz, Agua y Gas		\$ 2.450	\$ 3.150	\$ 6.857	\$ 11.073	\$ 12.791	\$ 14.080	\$ 14.509	\$ 14.509	\$ 14.859	\$ 14.859
arriendo	\$ 2.730	\$ 32.760	\$ 34.413	\$ 54.315	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163
- Personal		\$ 25.350	\$ 25.350	\$ 89.091	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791
Patentes		\$ 194	\$ 194	\$ 464	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734
Comisiones reserva (10%)		\$ 5.773	\$ 7.422	\$ 15.351	\$ 24.248	\$ 27.837	\$ 30.528	\$ 31.425	\$ 31.425	\$ 32.249	\$ 32.249
Costos esporádicos de mantención		\$ 1.769	\$ 2.229	\$ 3.941	\$ 7.136	\$ 8.071	\$ 7.136	\$ 8.388	\$ 8.847	\$ 6.677	\$ 7.136
Desayunos		\$ 5.544	\$ 7.128	\$ 15.516	\$ 25.056	\$ 28.944	\$ 31.860	\$ 32.832	\$ 32.832	\$ 33.624	\$ 33.624
- Artículos limpieza y confort		\$ 941	\$ 1.210	\$ 2.633	\$ 4.252	\$ 4.912	\$ 5.407	\$ 5.571	\$ 5.571	\$ 5.706	\$ 5.706
- Depreciaciones legales		\$ 6.835	\$ 6.835	\$ 15.223	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 16.014	\$ 11.281	\$ 8.404	\$ 7.733	\$ 3.531
- Pérdidas del ejercicio anterior		\$ -	\$ 12.152	\$ 10.781	\$ 29.429	\$ 42.962	\$ 24.040	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Iva de las compras	\$ 7.361	\$ 2.665	\$ 3.418	\$ 7.114	\$ 11.532	\$ 13.255	\$ 14.237	\$ 14.861	\$ 14.948	\$ 14.869	\$ 14.956
= <b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 4.631	-\$ 12.152	-\$ 10.781	-\$ 29.429	-\$ 42.962	-\$ 24.040	\$ 24.734	\$ 60.795	\$ 63.300	\$ 73.503	\$ 77.333
- Impuesto de primera categoría 17%	\$ 787	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.205	\$ 10.335	\$ 10.761	\$ 12.496	\$ 13.147
= <b>Utilidad después de impuestos</b>	\$ 3.844	-\$ 12.152	-\$ 10.781	-\$ 29.429	-\$ 42.962	-\$ 24.040	\$ 20.529	\$ 50.460	\$ 52.539	\$ 61.008	\$ 64.186
+ Depreciaciones legales	\$ -	\$ 6.835	\$ 6.835	\$ 15.223	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 16.014	\$ 11.281	\$ 8.404	\$ 7.733	\$ 3.531
+ Pérdidas del ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 12.152	\$ 10.781	\$ 29.429	\$ 42.962	\$ 24.040	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- <b>Inversión</b>	\$ 38.742	\$ -	\$ 54.008	\$ 54.008	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= <b>Flujo de caja</b>	-\$ 34.898	-\$ 5.317	-\$ 45.802	-\$ 57.433	\$ 6.668	\$ 39.122	\$ 60.582	\$ 61.741	\$ 60.943	\$ 68.741	\$ 67.718

**Escenario Optimista (\$M)**

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
+ <b>Ingresos</b>		\$ 106.029	\$ 129.591	\$ 268.485	\$ 421.227	\$ 472.485	\$ 510.929	\$ 523.744	\$ 523.744	\$ 535.525	\$ 535.525
- Iva de las ventas (19%)		\$ 20.146	\$ 24.622	\$ 51.012	\$ 80.033	\$ 89.772	\$ 97.077	\$ 99.511	\$ 99.511	\$ 101.750	\$ 101.750
- <b>Egresos</b>											
Luz, Agua y Gas		\$ 3.150	\$ 3.850	\$ 8.416	\$ 13.491	\$ 15.209	\$ 16.498	\$ 16.927	\$ 16.927	\$ 17.277	\$ 17.277
arriendo	\$ 2.730	\$ 32.760	\$ 34.413	\$ 54.315	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163	\$ 73.163
- Personal		\$ 25.350	\$ 25.350	\$ 89.091	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791	\$ 139.791
Patentes		\$ 194	\$ 194	\$ 464	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734	\$ 734
Comisiones reserva (10%)		\$ 7.422	\$ 9.071	\$ 18.794	\$ 29.486	\$ 33.074	\$ 35.765	\$ 36.662	\$ 36.662	\$ 37.487	\$ 37.487
Costos esporádicos de mantención		\$ 1.769	\$ 2.229	\$ 3.941	\$ 7.136	\$ 8.071	\$ 7.136	\$ 8.388	\$ 8.847	\$ 6.677	\$ 7.136
Desayunos		\$ 7.128	\$ 8.712	\$ 19.044	\$ 30.528	\$ 34.416	\$ 37.332	\$ 38.304	\$ 38.304	\$ 39.096	\$ 39.096
- Artículos limpieza y confort		\$ 1.210	\$ 1.478	\$ 3.232	\$ 5.181	\$ 5.840	\$ 6.335	\$ 6.500	\$ 6.500	\$ 6.634	\$ 6.634
- Depreciaciones legales		\$ 6.835	\$ 6.835	\$ 15.223	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 16.014	\$ 11.281	\$ 8.404	\$ 7.733	\$ 3.531
- Pérdidas del ejercicio anterior		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Iva de las compras	\$ 7.361	\$ 3.331	\$ 4.083	\$ 8.552	\$ 13.743	\$ 15.466	\$ 16.448	\$ 17.072	\$ 17.160	\$ 17.080	\$ 17.167
= <b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 4.631	\$ 3.397	\$ 16.919	\$ 13.506	\$ 35.227	\$ 67.682	\$ 97.533	\$ 109.555	\$ 112.060	\$ 122.263	\$ 126.093
- Impuesto de primera categoría 17%	\$ 787	\$ 577	\$ 2.876	\$ 2.296	\$ 5.989	\$ 11.506	\$ 16.581	\$ 18.624	\$ 19.050	\$ 20.785	\$ 21.436
= <b>Utilidad después de impuestos</b>	\$ 3.844	\$ 2.819	\$ 14.043	\$ 11.210	\$ 29.239	\$ 56.176	\$ 80.952	\$ 90.931	\$ 93.010	\$ 101.478	\$ 104.657
+ Depreciaciones legales	\$ -	\$ 6.835	\$ 6.835	\$ 15.223	\$ 20.200	\$ 20.200	\$ 16.014	\$ 11.281	\$ 8.404	\$ 7.733	\$ 3.531
+ Pérdidas del ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- <b>Inversión</b>	\$ 38.742	\$ -	\$ 54.008	\$ 54.008	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= <b>Flujo de caja</b>	-\$ 34.898	\$ 9.654	-\$ 33.130	-\$ 27.575	\$ 49.439	\$ 76.376	\$ 96.966	\$ 102.212	\$ 101.414	\$ 109.211	\$ 108.188

Flujo Mensual Primer Año: Escenario Esperado (\$M)													
Mes	01-01-2008	01-02-2008	01-03-2008	01-04-2008	01-05-2008	01-06-2008	01-07-2008	01-08-2008	01-09-2008	01-10-2008	01-11-2008	01-12-2008	02-12-2008
+ Ingresos		\$ 3.643	\$ 5.567	\$ 6.795	\$ 7.336	\$ 7.671	\$ 10.809	\$ 9.208	\$ 9.135	\$ 8.656	\$ 9.058	\$ 7.888	\$ 8.482
- Iva de las ventas (19%)	\$ -	\$ 692	\$ 1.058	\$ 1.291	\$ 1.394	\$ 1.458	\$ 2.054	\$ 1.750	\$ 1.736	\$ 1.645	\$ 1.721	\$ 1.499	\$ 1.612
- Egresos													
Luz, Agua y Gas	\$ -	\$ 108	\$ 165	\$ 202	\$ 218	\$ 228	\$ 321	\$ 274	\$ 271	\$ 257	\$ 269	\$ 234	\$ 252
arriendo	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730	\$ 2.730
- Personal	\$ -	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113	\$ 2.113
Patentes	\$ 194	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisiones reserva (10%)	\$ -	\$ 255	\$ 390	\$ 476	\$ 514	\$ 537	\$ 757	\$ 645	\$ 639	\$ 606	\$ 634	\$ 552	\$ 594
Costos esporádicos de mantención	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.769	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Desayunos	\$ -	\$ 245	\$ 374	\$ 457	\$ 493	\$ 516	\$ 727	\$ 619	\$ 614	\$ 582	\$ 609	\$ 530	\$ 570
- Artículos limpieza y confort	\$ -	\$ 42	\$ 64	\$ 78	\$ 84	\$ 88	\$ 123	\$ 105	\$ 104	\$ 99	\$ 103	\$ 90	\$ 97
- Depreciaciones legales	\$ -	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570
- Pérdidas del ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 3.016	\$ 4.767	\$ 5.709	\$ 6.296	\$ 6.662	\$ 6.398	\$ 5.754	\$ 5.157	\$ 4.876	\$ 4.331	\$ 4.555
+ Iva de las compras	\$ 7.361	\$ 95	\$ 145	\$ 177	\$ 191	\$ 200	\$ 618	\$ 240	\$ 238	\$ 226	\$ 236	\$ 206	\$ 221
= Utilidad antes de impuestos	\$ 4.437	-\$ 3.016	-\$ 4.767	-\$ 5.709	-\$ 6.296	-\$ 6.662	-\$ 6.398	-\$ 5.754	-\$ 5.157	-\$ 4.876	-\$ 4.331	-\$ 4.555	-\$ 4.388
- Impuesto de primera categoría 17%	\$ 754	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Utilidad después de impuestos	\$ 3.683	-\$ 3.016	-\$ 4.767	-\$ 5.709	-\$ 6.296	-\$ 6.662	-\$ 6.398	-\$ 5.754	-\$ 5.157	-\$ 4.876	-\$ 4.331	-\$ 4.555	-\$ 4.388
+ Depreciaciones legales	\$ -	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570	\$ 570
+ Pérdidas del ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 3.016	\$ 4.767	\$ 5.709	\$ 6.296	\$ 6.662	\$ 6.398	\$ 5.754	\$ 5.157	\$ 4.876	\$ 4.331	\$ 4.555
- Inversión	\$ 38.742	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
= Flujo de caja	-\$ 35.059	-\$ 2.447	-\$ 1.181	-\$ 373	-\$ 17	\$ 203	\$ 834	\$ 1.214	\$ 1.166	\$ 851	\$ 1.115	\$ 345	\$ 737