



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

**ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA, PARA LA
CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE BRINDE EL SERVICIO DE HOTELES CÁPSULA EN
CHILE**

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

BENJAMÍN GONZALO NEGRETE CONTRERAS

**PROFESOR GUÍA:
RICARDO ALONSO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO JOSÉ ROJAS ARENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICA, ESTRATÉGICA Y ECONÓMICA, PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE BRINDE EL SERVICIO DE HOTELES CÁPSULA EN CHILE

El presente estudio tiene la finalidad de analizar la factibilidad técnica, estratégica y económica para la creación de una empresa que brinde el servicio de hoteles cápsula, en Chile, en la Región Metropolitana, y enfocado en el sector donde se concentra el turismo en la Región Metropolitana.

Dado que los hoteles cápsula asociados al turismo, son un tipo de servicio que no se encuentra presente en el mercado nacional, se hace necesario analizar el comportamiento a nivel mundial, en la cual se puede extraer cuatro tipos de ofertas. A nivel mundial, a la vez, el mercado potencial se compone de cuatro sectores: turistas internos, receptivos, *salaryman* y *naps* o siestarios. Al validar el modelo de negocios en Chile, se observan, dos sectores constituidos y con alto potencial: turismo interno y turismo receptivo. El turismo externo se estudia, por medio de un análisis de medias, permite agrupar países por similitud en el comportamiento de consumo.

En relación, al estudio de mercado, este permite identificar como se percibe a la industria hotelera, como las características más valoradas por las personas, la disposición de pago por el servicio, por los niveles de servicio, y la efectividad del mercado, principalmente en 3 países, Chile, Argentina y Brasil. Al cruzar la información, de la investigación de mercado con la segmentación de mercado, obtenemos la composición del mercado objetivo, y al integrar los resultados con los potenciales competidores, procedentes de las clases de alojamientos turísticos presentes en la Región Metropolitana, obtenemos el mercado efectivo, equivalente 11.353 pernoctaciones anuales, generadas por Chile, Brasil y Argentina.

Para entregar valor a este mercado objetivo por medio del servicio de hoteles cápsula, se construye una propuesta enfocada en minimalismo, con cápsulas construidas en contenedores de 40 pies, con una superficie de 13 metros cuadrados, las cuales se encuentran implementadas con una cama de 1,5 plaza, aire acondicionado y un escritorio. En un ambiente con áreas comunes de entretenimiento, cocina y bar, emplazado dentro del Santiago Urbano, en la comuna de Santiago Centro, a pasos del metro Cumming, sustentado el emplazamiento por medio de una isócrona.

Se considera tres tipos de niveles de ocupación producto de las temporadas en el turismo. Al considerarlas en el análisis de factibilidad financiera, considerando un costo de emplazamiento de 3.001 millones de pesos, se obtiene un VAN negativo de 9.574 millones de pesos con un proyecto puro y una TIR del 6%, un VAN negativo de 353 millones de pesos y una TIR negativa del 2% con un proyecto apalancado, y Al sensibilizar el VAN a 200 millones de pesos respecto del nivel de ocupación, se obtiene una ocupación del 79.69% una TIR del 13%, Entregando una valorización de la empresa de 26.954 millones de pesos, a una tasa perpetua del 3%, y 5 millones de pesos en escudo financiero, respecto al proyecto puro.

Presentando de este modo, la tasa de ocupación como el factor clave de éxito, para la factibilidad del proyecto, logrando un VAN positivo, sobre un nivel de ocupación del 71,9%, estimación superior, al escenario de pandemia, que vive la industria.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al equipo de profesores de la Universidad de Chile, por el conocimiento, a Ricardo y a Noe, por la disposición y la entrega, en esta difícil tarea que es guiarnos a lograr el resultado.

Agradezco también, a mi familia, quienes me apoyaron constantemente en mis viajes a Santiago, tanto en lo laboral como en lo económico, para facilitar la posibilidad de cursar el MBA en la Universidad de Chile. A los compañeros de trabajo, tanto del equipo de la Región del Bio-Bio, como el equipo de la Región del Maule, sin ellos, y su apoyo incondicional, no hubiese existido la posibilidad de estudiar un MBA. A mi novia, por su apoyo incondicional, y entender, que la vida, es un viaje donde uno debe complementarse de muchos aspectos, para poder salir adelante y lograr el objetivo que uno busca en la vida.

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	1
2	Descripción del tema a abordar y las preguntas clave a responder	2
3	Alcance del tema a abordar	3
4	Objetivos y resultados esperados	4
4.1	Objetivo general	4
4.2	Objetivos específicos	5
4.3	Resultados esperados	5
5	Marco conceptual	5
6	Diagnóstico	8
6.1	Caracterización del negocio en el extranjero	8
6.1.1	Caracterización del mercado	9
6.1.2	Estrategia de Precios.....	12
6.2	Análisis del mercado potencial	14
6.2.1	Identificación del mercado potencial	14
6.3	Dimensionamiento del tamaño del mercado	15
6.3.1	Turismo Interno	15
6.3.2	Turismo externo.....	16
6.3.3	Concentración del mercado potencial	20
6.4	Análisis de Los Potenciales clientes	21
6.4.1	Investigación de mercado	21
6.5	Análisis de Competidores	25
6.5.1	Benchmarking.....	26
6.6	Análisis de Macroentorno	29
6.6.1	Político y legal	29
6.6.2	Económico.....	30
6.6.3	Social.....	30
6.6.4	Tecnológico	31
6.7	Síntesis del diagnóstico	31
7	Estrategia	34
8	Modelo de operaciones	34
8.1	Mercado objetivo	35
8.2	Propuesta de valor	35
8.3	Canales	35
8.4	Relación con los clientes	36
8.5	Fuentes de ingreso	36
8.6	Recursos clave	36

8.7	Asociaciones clave	37
8.8	Actividades clave	37
8.9	Estructura de costos	37
9	Plan de marketing	37
9.1	Plaza	37
9.2	Producto.....	40
9.3	Precio	42
9.4	Promoción.....	43
9.5	Personas	43
9.6	Procesos	44
9.7	Pruebas	45
10	Evaluación económica.....	45
10.1	Evaluación	45
10.1.1	Ingresos.....	45
10.1.2	Inversión inicial	46
10.1.3	Costos operacionales	48
10.1.4	Gastos	49
10.1.5	Impuestos	49
10.1.6	Tasa de descuento sin financiamiento	49
10.1.7	Depreciación.....	50
10.1.8	Flujo de caja puro	51
10.1.9	Tasa de descuento con financiamiento	52
10.1.10	Tabla de amortización.....	52
10.1.11	Flujo de caja con financiamiento	53
10.2	Sensibilización respecto la tasa de ocupación	54
10.2.1	Escudo tributario.....	55
10.2.2	Valor residual y valor de la compañía	55
11	Conclusión y recomendaciones.....	55
12	Bibliografía	58
13	Anexo	60

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Segmentos de mercado de los hoteles cápsula	8
Ilustración 2: Países con mayor oferta de hoteles cápsula	9
Ilustración 3: Derecha: Micro-hotel (Arlo Soho Hotel); Izquierda: cápsula lado-lado (Sleepbox).....	10
Ilustración 4: Relación precio en CLP respecto la oferta mundial en unidades.....	13
Ilustración 5: Segmentación de clientes a nivel mundial.....	14
Ilustración 6: Turismo interno en las 3 principales regiones 2018.	15
Ilustración 7: Turismo interno en la Región Metropolitana de Santiago, 2018.	15
Ilustración 8: Indicadores relevantes de la oferta en la RM, 2018.	15
Ilustración 9: Reajuste del turismo para el año 2020.	16
Ilustración 10: Números asociados al turismo receptivo, 2019.	16
Ilustración 11: Clúster de Turismo receptivo.	18
Ilustración 12: Variación porcentual respecto a la media de los atributos de cada conglomerado.	19
Ilustración 13: Participación porcentual del total de pernoctaciones.....	20
Ilustración 14: Tamaños de muestras usadas en estudios de investigación de mercado.	21
Ilustración 15: Permanencia por País de origen.	22
Ilustración 16: Disposición de pago por género.....	23
Ilustración 17: Relación entre País de origen y perfil de acompañamiento.....	23
Ilustración 18: Disposición de pernoctar en un hotel cápsula.	24
Ilustración 19: Valores para la Región Metropolitana, asociados a los EAT, menores a 40.000 CLP inscritos en SERNATUR.	26
Ilustración 20: Tamaño y tipo de habitaciones por calificación de EAT.	28
Ilustración 21: Mercado efectivo basado en: total de llegadas y disposición de uso por país.	31
Ilustración 22: Lienzo de modelos de negocios.....	34
Ilustración 23: Resultados de segmento objetivo por conglomerado.	35
Ilustración 24: Terreno seleccionado para edificación.	39
Ilustración 25: Isócrona del terreno ubicado en Gargia Reyes 649.	39
Ilustración 26: Layout de la cápsula en base a las medidas de un contenedor de 40 pies.	40
Ilustración 27: Layout Primer piso, en metros y metros cuadrados.	41
Ilustración 28: Layout para los pisos 2,3 y 4 en metros.....	42
Ilustración 29: Costo del equipo de RRHH.	44
Ilustración 30: Ingresos proyectados a 5 años.	46
Ilustración 31: Tipo de material por metro cuadrado en UF.....	46
Ilustración 32: Implementación de inmueble.	47
Ilustración 33: Costos operacionales.....	48
Ilustración 34: Gastos.	49
Ilustración 35: Activos, valor, depreciación, y valor residual.....	50
Ilustración 36: Flujo de caja sin apalancamiento.	51
Ilustración 37: Tabla de amortización.....	52
Ilustración 38: Flujo de caja apalancado en su totalidad.	53
Ilustración 39: Flujo de caja sensibilizado.	54

1 Introducción

En Santiago residen más de siete millones de habitantes, y cerca del 6% de ellos, padece de altas perturbaciones del sueño¹, lo anterior se sustenta en un estudio publicado por la “*Journal of Clinical Sleep Medicine*” (Torre Bouscoulet, y otros, 2008), donde se estudian cuatro capitales latinoamericanas (Ciudad de México, Caracas, Montevideo y Santiago), el cual presenta a Santiago como la capital con el mayor porcentaje de insomnio en sus habitantes, ya que el 41,6% de encuestados padecen esta enfermedad. El mismo estudio, considera, la falta de sueño como una variable importante, en accidentes vehiculares, enfermedades cardiovasculares, disminución de la calidad de vida, obesidad, disminución de la productividad y aumento en la tasa de mortalidad entre los afectados.

Entre los factores que ocasionan la falta de sueño, se consideran, los altos niveles de estrés laboral, transformados en licencias psiquiátricas, largos trayectos desde el hogar hasta el lugar de trabajo, partiendo desde los sesenta minutos llegando a ser de hasta dos horas², y por último y más importante, los altos niveles de ruido del transporte vehicular³. Estos factores han ocasionado que un buen porcentaje de chilenos no logre alcanzar la cantidad de horas mínimas recomendadas de sueño, debiendo dormir diariamente entre siete a nueve horas, y solo consiguiendo 6,8 horas promedio⁴.

El agotamiento por todos los factores mencionados, no solo afecta a Chile, si bien las cifras son negativas, en otros países, existen números de incluso dos cifras a nivel de población afectada. Estados unidos, presenta a lo menos un 10% de la población con problemas de perturbación del sueño⁵, y en países asiáticos es mucho mayor, siendo Japón un referente con cifras mayores al 20% de la población (Rinsho, 2009), creando un concepto propio conocido como muerte por *karoshi* o exceso de trabajo.

Dado que existe una relación entre productividad y horas de sueño, es sorprendente, saber que los países asiáticos se encuentren entre los países más productivos. Esto se debe a que, en Asia, existe una cultura de siestas, la que permite aumentar la productividad y mejorar la calidad de vida en el trabajo, este concepto de siestas se conoce en oriente como “Inemuri”, que significa, dormir estando presente. Llevando a varias empresas en Asia a crear espacios insonorizados, especiales para tomar una siesta. Entre las empresas que se han integrado a esta tendencia se encuentran empresas del tamaño de Mitsubishi, Nextbeat y Huawei.

Tal ha sido el desarrollo de esta práctica, que fomentó la implementación y construcción de hoteles cápsulas, como un escape al agobio, el trabajo y el estrés. Llegando a proyectar como industria, un crecimiento anual compuesto (CAGR) de 6,03%, entrando al mercado de

¹ Cuarto Reporte Del Estado del Medio Ambiente 2018

² Encuesta CASEN 2017

³ Cuarto Reporte Del Estado del Medio Ambiente 2018

⁴ Encuesta de Calidad de Vida 2015-2016 MINSAL

⁵ <https://www.sleephealth.org/sleep-health/the-state-of-sleephealth-in-america/>

las siestas, y de paso entrando al mercado de la industria de establecimientos de alojamiento turístico (EAT) a lo largo del mundo, con algunos matices de diferenciación por países, de acuerdo a los hábitos de consumo de dichos lugares.

2 Descripción del tema a abordar y las preguntas clave a responder

La historia presenta a los hoteles cápsula o Kapuseru Hoteru (カプセルホテル), como un tipo de alojamiento, inventado en Japón en los años setenta, que desarrolló rápido crecimiento en Japón, Asia y el resto del mundo (WiseGuy Reports, 2017). Las cápsulas son de tamaño extraordinariamente reducido, permitiendo el acceso a una persona y excepcionalmente dos si el tamaño de la cápsula lo permite. Se pueden encontrar en el mercado cápsulas montadas de manera vertical o capsulas instaladas lado a lado, separadas entre sí por paneles de insonorización. El valor de la cápsula varía ofreciendo diferentes tipos de comodidades y de composición en su fabricación, además de contar con comodidades en el interior como televisión, wi-fi, cargador de teléfono móvil, puerto USB, ventilación, audífonos para música, y un sinfín de opciones quedando a la imaginación del oferente del producto.

En oriente, los hoteles cápsula empezaron a tomar fuerza y a verse como una alternativa, a los alojamientos clásicos, ofreciendo una propuesta que competía en precio en las ciudades principales de Europa (Rusia, Alemania, Francia, España), lugares donde la pernoctación en una habitación de hotel podía costar el doble o incluso el triple que la propuesta de pernoctar en una cápsula. Mismo ejemplo en EEUU, donde adicional a pernoctar, se contaba con la posibilidad de tomar siestas incluso en horario de oficina, como lo ofrece la propuesta de Nap York⁶, presente a pocas cuadras de Times Square en la ciudad de New York.

En Chile, esta propuesta se ha desarrollado en dos materias: siestarios asociados a espacios de relajación (Mi espacio Siestario en Metro Universidad de Chile, Mannus en metro Las Condes, +Relaj Parque Arauco), y como soluciones modulares, de la mano de Hobe. Las cuales en primera instancia entraron a generar una solución a personas en situación de calle, llegando a pivotar la propuesta en un producto orientado al personal de salud ante un escenario de COVID-19 (Hobe SPA, 2021), dejando ambas propuestas, alejadas del turismo, sea interno o externo.

Para el desarrollo del tema planteado en la tesis a desarrollar, se dará respuesta a las siguientes preguntas clave:

¿Existe factibilidad técnica, estratégica y económica para la creación de una empresa que brinde el servicio de hoteles cápsula en Chile?

¿Quiénes son los potenciales clientes?

¿Dónde se concentran los potenciales clientes?

⁶ <https://napyork.com/>

- ¿Cuáles son los competidores, cuál es su oferta y cuál es su participación?
- ¿Cuáles son los atributos más valorados por los potenciales clientes?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de este mercado?
- ¿Cuáles serán los segmentos objetivo?
- ¿Cuál debiese ser la propuesta de valor correcta para recibir la mayor cantidad de clientes?
- ¿Cuál debiese ser el *layout* correcto basado en el segmento y la propuesta de valor?
- ¿Cuál es el lugar idóneo para la implementación, basado en el segmento objetivo?
- ¿Cuáles serán los correctos canales de distribución?
- ¿Cuál va a ser la estrategia de fidelización?
- ¿Cuál va a ser la oferta comercial?
- ¿Cuáles serán los costos a incurrir para este modelo de negocios?
- ¿Cuáles serán los recursos clave, las asociaciones clave y las actividades clave a realizar?
- ¿Cuál es el nivel de inversión para realizar el proyecto?
- ¿Cuál será el mejor escenario de inversión y capital de trabajo para la realización del proyecto?
- ¿Cuál es el periodo de recuperación de inversión?

En el transcurso de esta tesis, se dará respuesta a las preguntas antes mencionadas, las cuales, unidas en base al propósito del proyecto, darán los lineamientos para la ejecución del proyecto mismo, generando el contexto de desarrollo, el segmento, midiendo el valor generado y transformando ese valor en beneficio económico.

3 Alcance del tema a abordar

El alcance de la tesis se enfoca en Chile, comparando los conglomerados asociados a Santiago Urbano y otras comunas de Santiago, junto con otras regiones turísticas, como la región de Valparaíso y la Región de Los Lagos, brindando al estudio un mercado mucho más amplio para validar la hipótesis planteada, junto con las preguntas clave.

Las comunas a considerar para analizar se obtendrán, realizando la segmentación de mercado, cuantificando los lugares que concentren los segmentos objetivo de la propuesta

de valor, siendo el clúster propuesto por donde se realizará la implementación, la cual debe ser la que tenga mayor potencial, dado por el número total de clientes potenciales por noches pernoctadas.

Para desarrollar el modelo de negocios, sucesivo en la estrategia, se utilizará la metodología de “generación de modelo de negocios” de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, en base a la información obtenida por el análisis técnico, factores de mercado junto a los análisis de macro y micro entorno.

Se utilizará tanto la data previa al efecto pandemia, y previo al estallido social, como la actualizada hasta el año 2020, y para proyecciones se contemplará el ajuste por el crecimiento económico del país.

Respecto a la oferta de hoteles cápsula para efectos de análisis, se tomarán los primeros 10 hoteles cápsula basados en la puntuación de *booking* asociado entre precio y evaluación por los clientes, en caso de que el número sea menor a 10 establecimientos, se utilizará la cantidad existente.

Dada que la última actualización respecto al turismo interno que desagrega por regiones y por destinos el turismo corresponde al 2018, se utilizará como referencia esta cifra y se reajustará con los promedios anuales para el periodo 2019 y 2020 del total de pernoctaciones.

El valor del dólar para efectos de conversión a pesos chilenos, es de 750 CLP, basado en una aproximación del valor promedio del año 2020.

Se consideran para efectos prácticos, un VAN de 200 millones de pesos, basado en tesis publicadas por la Facultad de Economía y Negocios, asociadas al sector de turismo, como es el ejemplo de REST BOX⁷, que presenta un VAN de 178 millones de pesos para el año 2016 y proyectado a 5 años, ajustado en base a la inflación al año 2020, da 200 millones de pesos en VAN.

4 Objetivos y resultados esperados

4.1 Objetivo general

Análisis de la factibilidad técnica, estratégica y económica para la creación de una empresa que brinde el servicio de hoteles cápsula en Chile, comparando el conglomerado de Santiago Urbano con el resto de Santiago, entregando un VAN superior a 200 millones de pesos al quinto año de operación.

7

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145895/Carrillo%20Chinchilla%20Limarny.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

4.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico sobre la caracterización del mercado a nivel global, junto con la caracterización del mercado a nivel nacional, relacionado con los hoteles cápsula.
- Evaluar los conglomerados turísticos de Santiago que presentan el mayor potencial de mercado, en base a la concentración del turismo.
- Diagnosticar el perfil de los potenciales clientes junto con las preferencias en base a encuestas en profundidad de referentes como una investigación de mercado de los potenciales clientes.
- Identificar y caracterizar los competidores y los productos sustitutos, que puedan entrar a competir con la propuesta de valor de los hoteles cápsula.
- Diagnosticar las oportunidades y las amenazas asociadas al proyecto de hoteles cápsula.
- Generar un modelo de negocios asociado a la propuesta de hoteles cápsula, y sustentado por el diagnóstico realizado.
- Cuantificar indicadores financieros, el valor económico residual (RV) y sensibilizar los escenarios posibles.

4.3 Resultados esperados

Como resultado de este proyecto de tesis se espera obtener el análisis de factibilidad técnica, estratégica y económica para la implementación de hoteles cápsula en Chile, un modelo de negocios que permita generar valor a un segmento de mercado, y lograr de este segmento beneficios económicos sobre el costo de oportunidad, logrando hacer del informe, un modelo de negocios que facilite poder emprender en el rubro de la industria hotelera con la propuesta de hoteles cápsula, entregando un VAN de 200 millones de pesos al quinto año de operación.

5 Marco conceptual

Hotel cápsula: Un hotel cápsula es un tipo de hotel, desarrollado en Japón. Consta de varias piezas pequeñas, conocidas como cápsulas. Estas cápsulas cuentan con todas las comodidades para lograr descansar en su interior, siendo su puerta en algunos casos una cortina que la separa con el espacio común y en otros casos alguna pared de fibra que evite el ruido. Algunas cuentan con entrada USB, cargador de teléfono, una lámpara, entre los atributos más comunes, las opciones ofrecen varios tipos de comodidades en su interior. El primer hotel cápsula fue construido en Japón, en la ciudad de Osaka, y este fue realizado por el artista y arquitecto Kisho Kurokawa, completada en el año 1972, propuesta enfocada a ejecutivos solteros y asalariados que frecuentaban el centro de la ciudad. Si bien existen muchas opciones en el mercado de hoteles cápsula, el propósito es pernoctar en un lugar, por lo que como mínimo la exigencia es que tenga el largo para la capacidad de una persona, un ejemplo de este tipo de cápsulas es el de la compañía *Shenzhen Pengheng*

Capsule Hotel Equipment, los cuales cuentan con medidas de largo de 2,26 metros, contando con diferentes opciones de ancho y alto de acuerdo al tipo de entrada (Anexo 1).

Es común encontrar en las instalaciones de la un área común para almorzar y poder compartir con otros huéspedes, junto con máquina expendedoras de comidas y bebestibles, entre las facilidades más comunes, para los ejemplos asiáticos.

La capacidad de estos hoteles en Japón va desde las 50 habitaciones hasta las 700 habitaciones, un ejemplo de este último es conocido como “9h Nine Hour”, ofreciendo diferentes niveles de cápsulas en base al precio y diferenciado por la comodidad y el espacio.

Siestario: Hace referencia a un entorno especialmente adaptado para que las personas puedan ir a tomar siestas o “*power-nap*” a cualquier hora, siendo el periodo de mayor utilización la hora de la colación. El concepto fue desarrollado por James Maass, sicólogo social de la universidad de Cornell, el cual propone siestas vespertinas de veinte minutos (Jensen, 2003), para lograr potenciar la productividad en las empresas.

Análisis de conglomerados: Corresponde a una técnica de variables múltiples cuya intención es agrupar objetos formando conglomerados (clúster) de objetos con un alto grado de homogeneidad interna y heterogeneidad externa.

Dendrograma: Corresponde a una herramienta de análisis de conglomerados la cual utiliza un algoritmo de *clustering* jerárquico, tratando de establecer/identificar subgrupos (conglomerados), en función de un conjunto de variables, las cuales cuentan con atributos similares (composición numérica similar), con la finalidad de justificar esta relación. Algunos ejemplos de la aplicación, puede ser la comparación entre los alumnos de varios salones de clase, el comportamiento del clima en determinados periodos o incluso la relación entre las preferencias de diferentes usuarios de Netflix.

Establecimientos de alojamiento turístico: Los establecimientos de alojamiento turístico (EAT) en Chile se rigen por la Normal Chilena 2760 tercera edición, donde se dividen en 2 clasificaciones estas son clases de alojamientos turísticos y calificación de alojamientos turísticos (Anexo 2).

La calificación contempla atributos como básico o turista, turista superior, lujo, 1 a 5 estrellas estándar, superior o lujo, turista *Premium* o *Classic*. Cada calificación contempla diferentes exigencias de acuerdo a su público objetivo, descritas en las normas de alojamientos turísticos respectivas.

La clase reconoce: alberges, refugios u hostales, campings o recintos de campamento, hostales y residenciales, alojamientos familiares o *bed and breakfast*, centros de turismo de naturaleza o *lodges*, haciendas o estancias, hosterías, *apart-hotels*, complejos turísticos o resort, hoteles, cabañas, termas, departamentos turísticos, y departamentos ejecutivos, hospedajes rurales y por último hoteles boutique. Cada clase cuenta con su propia Norma Chilena que describe lo básico para obtener el permiso de funcionamiento.

Benchmarking: Es una técnica basada en la comparación de los actores de una industria los cuales tienen relación y compiten tanto como competencia directa como sustituto. En un estudio sobre Benchmarking se define que el proceso de *benchmarking* se clasifica más comúnmente, en 6 tipos: interno, competitivo, funcional entre organizaciones o procesos internos, genéricos y operativos (Alonso-Arévalo & Martín Cerro, 2000).

- Benchmarking Interno: Este tipo permite examinar dentro de la propia organización las mejores prácticas observadas.
- Benchmarking Competitivo: Se comparan procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar y el alcance del proceso. El gran obstáculo en este tipo de benchmarking, radica en la confidencialidad de la información.
- Benchmarking Funcional: Esta herramienta se desarrolla principalmente, entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí. En el caso de ser funcional operativo apunta más cerca del cliente.
- Benchmarking Genérico: Está orientado a procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a sectores distintos.
- Benchmarking Operativo: responde a impulsos para la mejora de la organización operativa y, por lo general, busca mejorar aspectos muy concretos relacionados con reducir el tiempo de ejecución, el número de trabajadores implicados en una misma área o evitar duplicidades de tareas dentro de la organización.

ADR: Precios promedio diario (*Average Daily Rate*), lo que consiste en dividir, la suma de los diferentes precios a lo largo de un periodo (generalmente un año), por la cantidad de pernoctaciones.

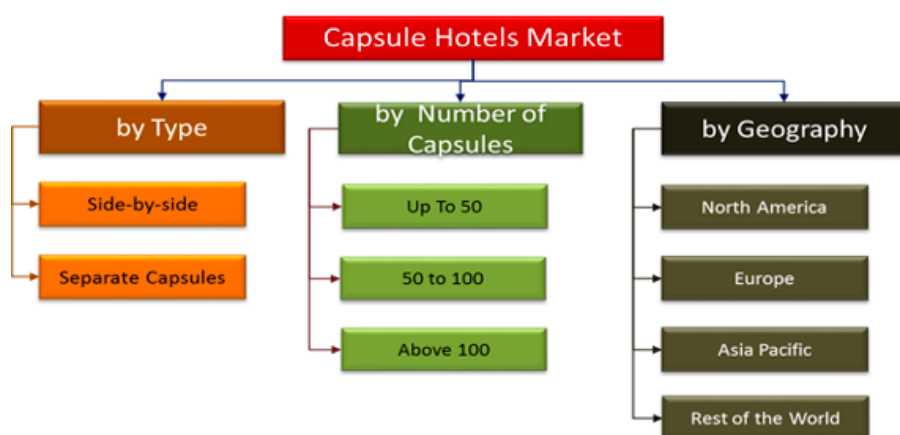
6 Diagnóstico

Dado que no existe una propuesta de hoteles cápsula en Chile que apunte al turismo, es necesario estudiar la industria a nivel mundial, para tener mayores antecedentes de cómo se comporta esta industria.

6.1 Caracterización del negocio en el extranjero

Para el año 2016 el mercado mundial de hoteles cápsula estaba avaluado en 156 millones de dólares, y se esperaba previo el efecto COVID-19 que para el año 2022 llegase a los 226 millones de dólares, creciendo a una tasa compuesta del 6,03% anual entre 2016 y 2022 (LTD., 2017).

Ilustración 1: Segmentos de mercado de los hoteles cápsula



Fuente: Credence Research Analysis.

De acuerdo al estudio de Credence Research (Credence Research, 2019) los hoteles cápsula se clasifican en base a tres criterios: por tipo, por el tamaño del establecimiento basado en la cantidad de cápsulas y por ubicación geográfica.

En primera instancia, podemos apreciar que las cápsulas se clasifican en cápsulas de lado-lado (*Side-by-side*), o cápsulas separadas. La cápsula de lado-lado, corresponde a la cápsula tradicional de 2 a 3 metros cuadrados de tamaño, las cuales se pueden ubicar de manera vertical y horizontal, las cuales cuentan con un área común para acceder a estas cápsulas. Las cápsulas separadas, cuentan con mayor tamaño, llegando hasta los 10 metros cuadrados, similares a los micro-hoteles, pero a diferencia de estos, las cápsulas separadas, no cuentan con baño, lavatorio o ducha.

En segunda instancia los establecimientos donde se brinda el servicio asociado a hoteles cápsula son clasificados en base a tres dimensiones, los que consideran hasta cincuenta cápsulas, de cincuenta a cien cápsulas y por último los que consideran sobre cien cápsulas (Ilustración 1).

En tercera instancia en la investigación, el mercado nivel global se divide en Asia-Pacífico, Norteamérica, Europa y el resto del mundo.

Ilustración 2: Países con mayor oferta de hoteles cápsula

Japón 166 hoteles cápsula	Rusia 40 hoteles cápsula	Malasia 37 hoteles cápsula	Singapur 35 hoteles cápsula	Vietnam 34 hoteles cápsula	India 34 hoteles cápsula
Indonesia 22 hoteles cápsula	Brasil 18 hoteles cápsula	China 16 hoteles cápsula	Tailandia 16 hoteles cápsula	Taiwán 14 hoteles cápsula	Filipinas 14 hoteles cápsula

Fuente: Booking, 2020.

El efecto del coronavirus ha llevado a la contracción de la economía mundial, asociado a una disminución del 10% del PIB global⁸, equivalente a una contracción proyectada en casi 6 puntos de la economía mundial, considerando el confinamiento hasta fines del año 2021.

Dado el escenario anterior, la industria hotelera ha realizado un ajuste en la oferta comercial para los diferentes países especialmente por la disminución o eliminación parcial de los vuelos aéreos correspondiente al principal foco de entrada de turismo transoceánico. Pese al escenario anterior, la oferta comercial de hoteles cápsula sigue vigente, pero en menor magnitud alrededor del mundo (ilustración 2), siendo Japón quien lidera la propuesta comercial con 166 hoteles en funcionamiento, seguido por Rusia y en tercer lugar Malasia.

6.1.1 Caracterización del mercado

6.1.1.1 Asia-Pacífico

En Japón, donde se originó la propuesta de los hoteles cápsulas y siendo el mercado con mayor crecimiento, la oferta se basa en bajos costos, ubicaciones cerca de las principales estaciones de metro, flexibilidad en los horarios y modelos minimalistas, muy arraigados con la cultura japonesa. En estas cápsulas se recibe una mezcla variada de viajeros, entre los cuales se encuentran *backpackers* (mochileros), viajeros locales y hombres de negocio (*Salaryman*). La flexibilidad del modelo de negocios, permite a los clientes, pagar por las horas de uso, presentando una innovación en el modelo de negocios, modelo opuesto al pago diario, optimizando el clásico exceso de espacio que existía en las habitaciones clásicas de hotel, más aún al que lo han hecho los “*bed & breakfast*”, similares a los hostales de piezas compartidas, pero con mayor privacidad.

Otros países de Asia, también presentan la oferta, principalmente movidos por el turismo, como es el ejemplo de Malasia, Singapur, Vietnam, Indonesia, Tailandia, Filipinas, Taiwan inclusive la India.

China por su parte, presenta una oferta de más de 50 hoteles cápsulas, formalizados, excluyendo las propuestas informales.

⁸ <https://www.adb.org/news/covid-19-economic-impact-could-reach-8-8-trillion-globally-new-adb-report>

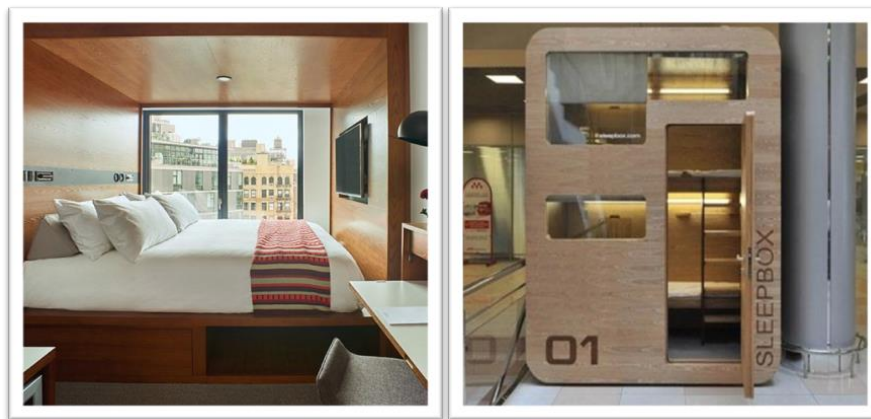
6.1.1.2 Europa

El principal oferente europeo de hoteles cápsula es Rusia, el cual presenta una lista de más de diez hoteles cápsula con puntuación promedio de 9 puntos (Anexo 4), lo que implica que la experiencia de los usuarios en el servicio de hoteles cápsula ha sido buena en este país, dado los factores de clasificación de Booking (Servicios, limpieza, confort, relación precio/calidad, ubicación). En el resto de Europa, existe poca capilaridad de esta oferta, siendo pequeños actores por país y especialmente en las ciudades capital donde han sido implementados algunos ejemplos. Para países como España, Suiza, Croacia y Países Bajos, se genera una conexión entre las oficinas de coworking y las cápsulas, siendo un *joint Venture*, entre EAT y oficinas de trabajo colaborativo.

6.1.1.3 Norte América

En Estados Unidos la penetración de los hoteles cápsula ha sido diferente, dada la existencia de *budgets hotels* (hoteles económicos) y hostales, pese a lo anterior, se ha desarrollado una nueva tendencia basada en la propuesta de los hoteles cápsula e idénticos a los hoteles cápsula separados, conocido como micro-hoteles. El mercado de este producto apunta a personas de tercera edad, viajeros livianos, milenials, especialmente los que viajan por negocio y *backpacker*.

Ilustración 3: Derecha: Micro-hotel (Arlo Soho Hotel); Izquierda: cápsula lado-lado (Sleepbox).



Fuente: Elaboración propia.

Los micro-hoteles, al igual que los hoteles cápsula, presentan un gran atractivo para los inversionistas, dada la posibilidad de aumentar la cantidad de habitaciones, duplicando la capacidad. La propuesta de micro-hoteles va desde los 10,5 a los 20 metros cuadrados, menores que las habitaciones de los típicos hoteles urbanos, que van desde los 23 metros cuadrados a los 28 metros cuadrados, y mayores en tamaño a la oferta de los hoteles cápsula⁹, los cuales van desde los 2 metros cuadrados a los 4 metros cuadrados como es el caso de *Sleepbox* ubicado en diferentes espacios públicos como aeropuertos (Ilustración 3).

⁹ <https://www.nytimes.com/es/2019/08/01/espanol/hotel-capsula.html>

Las grandes cadenas de hoteles, poco a poco se han integrado en la tendencia, Marriot con la cadena Moxy, Motto de la mano de la cadena Hilton, Mama Shelter de la mano de la cadena Accord, Hyatt con la marca Tommie, y las firmas independientes Yotel y Pod, quienes fueron los primeros referentes en Estados Unidos, inauguradas el año 2007.

Los micro-hoteles cuentan con baño implementado con ducha, y múltiples espacios comunes donde la gente puede interactuar con otros huéspedes, como facilidades de bar, sala de juegos, entre otros espacios.

En Canadá, se encuentran consolidadas dos marcas, Pangea Pod y PandaBox, ambas comparten el tradicional modelo japonés de las cápsulas, por parte de "Pangea Pod privilegiando la ubicación y la asociatividad con el turismo ecológico, y por parte de PandaBox la ubicación en el centro de la ciudad a metros del aeropuerto de Vancouver, ambas facilidades creadas por arquitectos son solución a medida, dada la situación experimentada por el COVID-19, las operaciones de PandaBox se encuentran detenidas hasta Junio, por parte de Pangea Pod, esta sigue operando pero con mayores estándares.

México, es otro referente, donde se ha instalado la marca lzzzleep, tanto en el aeropuerto principal, como en el WTC de México.

6.1.1.4 Resto del Mundo

El resto del mundo no se ha quedado fuera de esta tendencia tan particular, ejemplos de esto podemos encontrar Latinoamérica, África y Oceanía, en algunos casos manteniendo el modelo implementado en Asia, como es el caso del Capsule Hotel "El Prado", en la ciudad de La Paz, Bolivia. Inaugurado a mediados del año 2019. y cuenta también con la opción de hospedaje exprés, asociado a una tarifa dinámica, enfocada en los ejecutivos que precisen descansar de la jornada laboral.

6.1.1.5 Otras tendencias

Lo anterior no es el único mercado en el cual compiten los hoteles cápsula. Existe un nicho de mercado que se encuentra en pleno auge, y esto se potencia por el continuo interés de aumentar el *wellness* de los empleados por parte de las empresas a nivel mundial. Ese nicho de mercado de las siestas durante horarios de oficina, también conocidos como "power nap", concepto acuñado por Dr. James B. Maas¹⁰.

Las siestas en horarios laborales, son consideradas una tendencia mundial, empresas como Google, Zappos, Capital One Labs, Uber y PwC¹¹, adoptaron en su cultura organizacional la integración de lugares para hacer la siesta, basados en que la baja productividad por culpa del cansancio físico, es mayor que el gasto que implica contar con lugares para realizar la siesta. Un estudio de la National Sleep Foundation, cuantifica esta pérdida en US\$63,2

¹⁰ <https://jamesmaas.com/>

¹¹ <https://www.inc.com/zoe-henry/google-uber-and-other-companies-where-you-can-nap-at-the-office.html>

billones por año¹². Gracias a esta tendencia el mercado de las “power nap” en Estados Unidos ha presentado un crecimiento abismante, con un crecimiento promedio sostenido para el año 2022 del 5,7% anual¹³.

6.1.2 Estrategia de Precios

6.1.2.1 Asia-Pacífico

Los valores de los hoteles cápsula en Japón, se encuentran en promedio en los 18.000 CLP por noche en las cápsulas simples, y las habitaciones más completas siendo las cápsulas separadas, las cuales son más sofisticadas, implementadas con camas de memoria y mayor tecnología promedian un valor de 31.963 CLP, basado en los valores presentes en Booking para el año 2020 (Anexo 3).

Para el caso de Japón algunas habitaciones de hoteles cápsula suelen ser alquiladas por meses enteros, especialmente por personas desempleadas, quienes no pueden permitirse alquilar una casa. Si bien el costo mensual de una habitación en el hotel cápsula puede llegar a costar cerca de los 500.000 CLP mensuales, no considera depósito por adelantado ni menos cargos por servicio público¹⁴.

Malasia, Singapur, Vietnam, Indonesia, Tailandia, Filipinas, Taiwán e India, proponen el modelo de hoteles cápsula, con un valor medio de 13.195 CLP para el año 2020 (Anexo 3), valor que presenta estrecha relación con la ubicación y las comodidades de la cápsula.

Los hoteles cápsula en China cuentan con baja puntuación, respecto de la experiencia de los clientes. El único que se encuentra sobre los 9 puntos es el hotel Dunhuang Camel, dada la relación precio-calidad, y ubicación.

6.1.2.2 Europa

El valor medio para el primer cuatrimestre en Rusia se centra en los 8.969 CLP (Anexo 4), específicamente en las cápsulas simples o cápsulas de lado-lado.

Para países como España, Suiza, Croacia y Países Bajos, se presenta dentro de algunas ofertas, ejemplo de cápsulas separadas, simples o dobles, como sustituto a las habitaciones de hotel, a un valor cercano de los 50.000 CLP.

6.1.2.3 Norte América

Los valores para Norte América promedian los 83.000 CLP, basados en la oferta para el año 2020, con una capacidad promedio de 404 habitaciones (Anexo 5), estos valores son extraídos entre el promedio de la oferta de Micro-hoteles y la oferta existente de hoteles cápsula que es mucho menor. Si analizamos solo la oferta de hoteles cápsula, el promedio es de 45.290 CLP, dado que el valor de los micro-hoteles, aumentan el precio de la oferta.

¹² <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323301104578257894191502654>

¹³ <https://www.marketresearch.com/QYResearch-Group-v3531/Global-Capsule-Hotels-Size-Status-11010986/>

¹⁴ <https://www.nytimes.com/2010/01/02/business/global/02capsule.html>

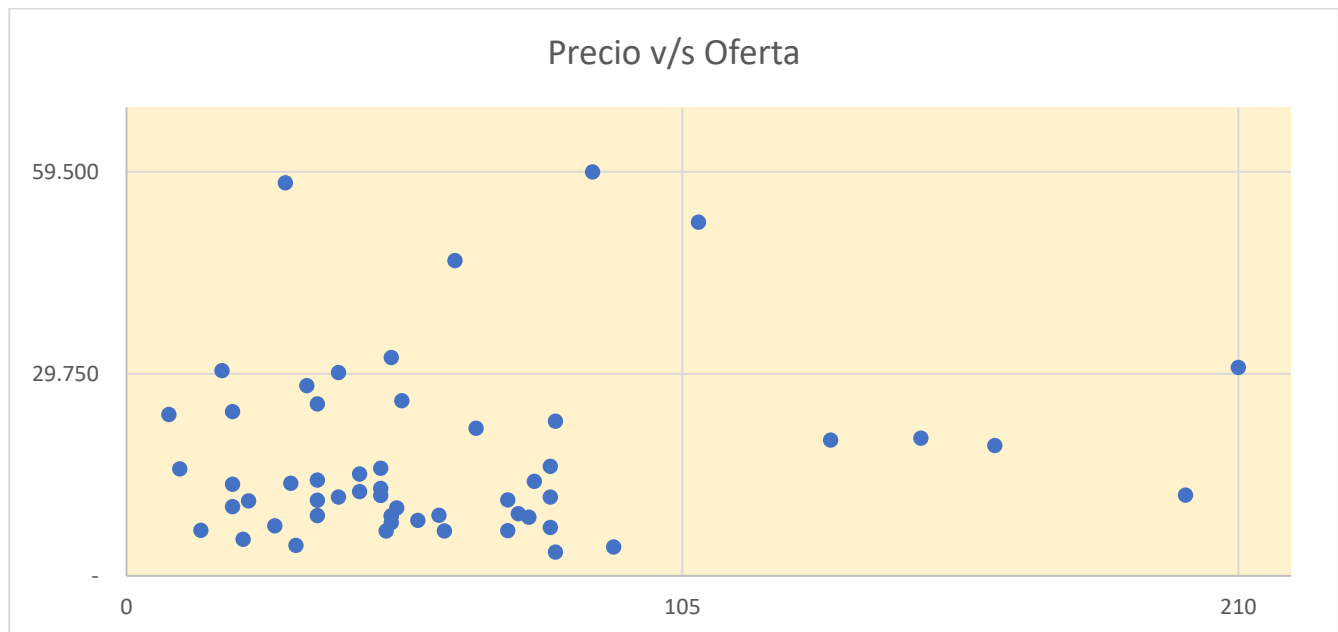
De manera independiente Canadá ofrece un valor promedio de 50.000 CLP por persona, donde la ubicación, dado por un lado Panda Pod estar ubicado en una de las áreas más transitadas, y Pangea Hotel, contar con instalaciones de primer nivel y ser premiada a nivel nacional, hace que el valor sea notoriamente elevado respecto a otros continentes.

En México Izzsleep en ambos casos han implementado un sistema de tarifa dinámica, el cual considera un valor por hora (6.000 CLP por hora), y un valor por día, cercano a los 30.000 CLP.

6.1.2.4 Resto del mundo

La oferta promedio para el resto del mundo considerando Latinoamérica es de 16.212 CLP, diferenciándose el equipamiento asociado a la cápsula, y el lugar de ubicación, siendo lugares turísticos los que presentan mayor plusvalía, como es el caso de Cartagena de Indias, con la propuesta de “The Icon Capsule”, cumpliéndose la relación de a mejor ubicación mayor es el precio, otro ejemplo situado en un sector capitalino es Capsule Hotel “El Prado” en Bolivia en la ciudad de la paz el cual cuenta con un valor promedio por noche de 15.000 CLP (Anexo 6).

Ilustración 4: Relación precio en CLP respecto la oferta mundial en unidades.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los datos agrupados de oferta y precio, se encuentran 4 grupos, el grupo más concentrado corresponde a los hoteles cápsula económicos-pequeños, que llegan hasta los 29.750 CLP, con una capacidad no mayor que 105 cápsulas, este modelo presenta mayor frecuencia en Asia, los cuales cuentan con instalaciones básicas y espacios comunes reducidos, en el mismo rango de hasta los 29.750 CLP se encuentra el segundo grupo (económicos-grandes) el cual presenta hoteles cápsula de una capacidad de hasta 210

cápsulas siendo propuestas más completas con áreas definidas y con varios niveles dentro del EAT, estos 2 grupos concentran el 85% de la oferta global. El 15% restante se divide en hoteles cápsula que llegan hasta los 59.500 CLP concentrándose en la oferta europea, de los cuales el 11% no superan las 105 cápsulas (moderados-pequeños) y un 4% si las supera (Moderado-grande), estos hoteles cápsula, suelen ser ofertas consolidadas que pertenecen a otra categoría de cápsulas, con espacios comunes más amplios en ubicaciones estratégicas, como es el caso de Yado Haru's, ubicado en un área comercial de Osaka, Japón.

6.2 Análisis del mercado potencial

6.2.1 Identificación del mercado potencial

Ilustración 5: Segmentación de clientes a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia.

Dado el comportamiento a nivel mundial del uso de hoteles cápsula, existen tres tipos de segmentos, que se repiten en todos los continentes, el **turismo interno** correspondiendo a los viajes realizados, con fines turísticos, por los residentes de un país, sean nacionales o extranjeros dentro del territorio nacional, **turismo receptivo** el cual correspondiente a los visitantes no residentes que ingresan al país (Ilustración 5).

En tercer lugar, están las personas que buscan un lugar seguro para tomar una siesta reparadora y en cuarto, los cuales son conocidos como *salaryman*. Anglicismo, que hace referencia a los ejecutivos japoneses de bajo rango, que trabajan extensos horarios, y optan por los hoteles cápsulas como alternativa. Este tipo de cliente, solo se conoce en Japón, dado factores socio-culturales, por parte de los siestarios corresponde a un nicho específico de potenciales consumidores.

6.3 Dimensionamiento del tamaño del mercado

6.3.1 Turismo Interno

Ilustración 6: Turismo interno en las 3 principales regiones 2018.

Región/Destino Turístico	Llegadas	%	Pernoctaciones	Estancia Media
Región de Valparaíso	1.299.399	15,9%	2.457.938	1,89
Región Metropolitana de Santiago	1.230.001	15,1%	2.123.639	1,73
Región de Los Lagos	863.326	10,6%	1.620.330	1,88
Total, País	8.152.824		15.763.574	

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Subsecretaría de Turismo.

El reporte estadístico de establecimiento de alojamientos turísticos (EAT) elaborado por la Subsecretaría de Turismo, para el periodo 2018, cuantificó el turismo interno con un total de 8.152.824 residentes en Chile que pernoctaron al menos una noche en un EAT, de los cuales, se concentran entre la Región de Valparaíso, Región Metropolitana de Santiago y la Región de Los Lagos, concentrando 41,6% del turismo interno, equivalente a 3.392.727 (Ilustración 6), la estancia media en Chile es de 1,93 días por llegada a EAT, encontrándose bajo la media de permanencia las regiones turísticas que concentran mayores visitas.

Ilustración 7: Turismo interno en la Región Metropolitana de Santiago, 2018.

Región Metropolitana de Santiago	Llegadas	Pernoctaciones	Estancia Media	Llegadas		Pernoctaciones	
				Hoteles	Otros	Hoteles	Otros
Santiago urbano	968.035	1.717.775	1,77	814.451	153.583	1.502.514	215.261
Resto región	261.967	405.863	1,55	214.010	47.957	335.160	70.703
			1,73				

Fuente: Elaboración propia con datos de la Subsecretaría de Turismo.

La región metropolitana se divide en 2 subsectores turísticos, el sector que pertenece al Santiago urbano, correspondiendo a las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Santiago, Providencia y Vitacura, y, por otro lado, el "Resto de Región" el que considera: Estación Central, Huechuraba, Independencia, Isla de Maipo, La Cisterna, La Florida, La Pintana, La Reina, Macul, Maipú, Melipilla, Ñuñoa, Padre Hurtado, Peñaflores, entre otras (Anexo 7). Como se puede apreciar, los hoteles son el principal atractivo para el turismo interno, presentando un total de 1.502.514 pernoctaciones, sobre 335.160 pernoctaciones, correspondiendo a los hoteles del resto de la región metropolitana.

Ilustración 8: Indicadores relevantes de la oferta en la RM, 2018.

Región Metropolitana de Santiago	Tasa de Ocupación en Habitaciones		ADR Average Daily Rate	
	Hoteles	Otros	Hoteles (CLP)	Otros (CLP)
Región Metropolitana de Santiago	68,9	47,8	65.240	34.222
Santiago urbano	69,0	59,8	66.331	33.627
Resto región	67,4	15,5	52.786	40.454

Fuente: Elaboración propia con datos de la Subsecretaría de Turismo.

Respecto a los indicadores de ocupación, Santiago promedia un 68,9% de ocupación promedio, con un ADR en los hoteles de 65.240 CLP y un ADR de 34.222 CLP en los otros servicios (ilustración 8). Conectando la cifra de valor medio diario para otros EAT con el ADR (Tarifa promedio diaria), nos entrega un mercado potencial no asociado a hoteles, equivalente de diez mil millones, dividido en un 72% en Santiago urbano y un 28% en el resto de la región.

Ilustración 9: Reajuste del turismo para el año 2020.

IPC 2019 (3%)	\$	10.400.211.938	
IPC 2020 (3%)	\$	10.712.218.296	
Turismo interno 2019 (-27%)	\$	8.434.817.556	
Turismo interno 2020 (-60,2%)	\$	5.265.179.498	-52%
Pernoctaciones en Otros EAT			
Santiago urbano	\$	3.773.730.329	
Resto región	\$	1.491.449.169	

Fuente: Barómetro de Turismo enero 2019 - enero 2020, Subsecretaría de Turismo.

Aplicando lo anterior a los reajustes del mercado, dividido en un 72% Santiago Urbano y un 23% el resto de la región, reajustado dicho valor por la variación del turismo para el periodo 2019 afectado por el movimiento social equivalente a una disminución del 27,4% para el total de pernoctaciones y el periodo 2020 por la crisis sanitaria equivalente a una disminución 60,2%. ajustando también el ADR, en base a la inflación para el año 2019 y el año 2020 las cuales fueron para ambos periodos 3%, obtenemos para el mercado disponible en Santiago Urbano respecto de los otros EAT para el año 2020, 3,7 mil millones de CLP, y para el resto de la región un mercado disponible de 1,5 millones de CLP (ilustración 9), disminución en la demanda de 52 puntos porcentuales respecto el año 2018.

6.3.2 Turismo externo

Ilustración 10: Números asociados al turismo receptivo, 2019.

TIPOLOGÍA	ANUAL 2019		ANUAL 2020	
	LLEGADAS	INGRESO DE DIVISAS (CLP)	LLEGADAS	INGRESO DE DIVISAS (CLP)
TURISTAS	4.517.962	1.828.841.696.074	1.122.858	335.501.127.750
	83%	98%	85%	98%
EXCURSIONISTAS	913.092	32.136.255.368	191.437	6.555.324.750
	17%	2%	15%	2%
TOTAL VISITANTES	5.431.054	1.860.977.951.442	1.314.295	342.056.452.500

Fuente: Cuadro de resultados anuales Turismo Receptivo 2020-2019.

Chile recibe dos tipos de extranjeros, el turista y el excursionista (la diferencia entre estas categorías es que el turista si pernocta como mínimo una noche en el destino en cambio el excursionista no pernocta en el destino turístico). Para el año 2019, se recibieron 5.431.054 visitantes, de los cuales, el 83% corresponde a turistas, equivalente a 4.518.962 turistas, concentrando el 98% de los ingresos asociados a llegada de visitantes del extranjero

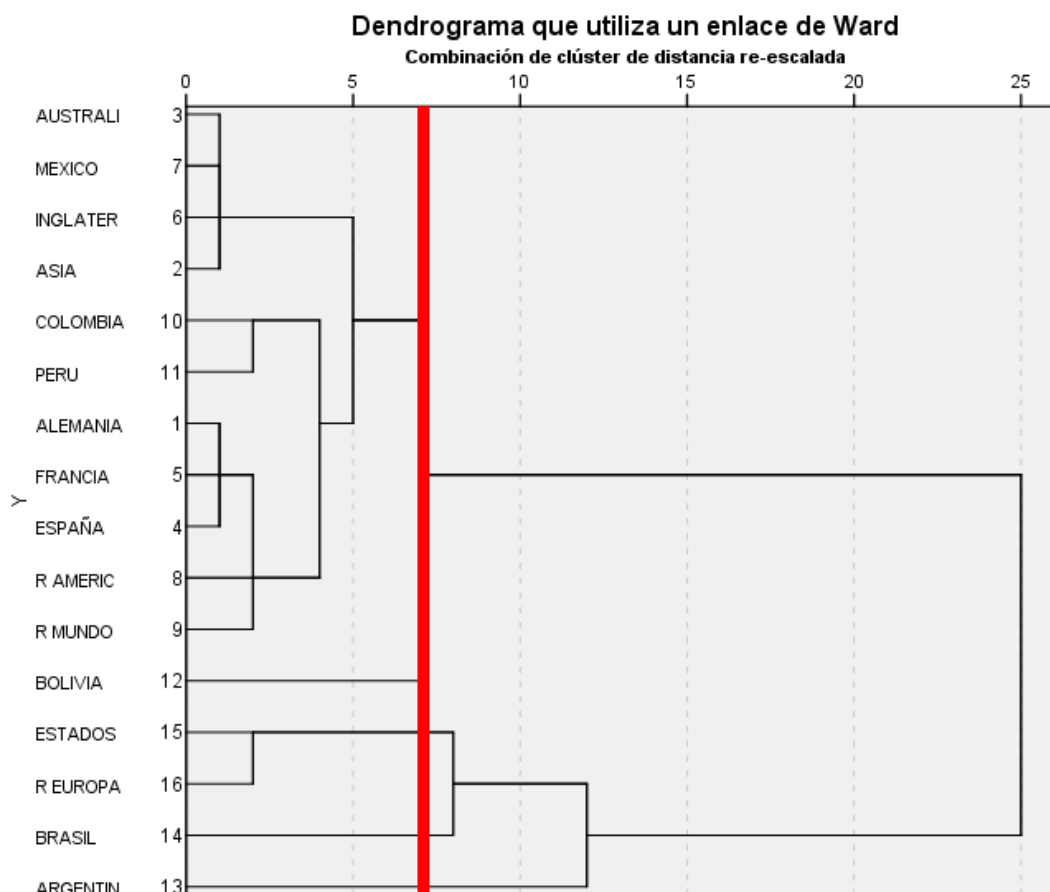
(Ilustración 10), equivalente a 2.438 millones de dólares o 1 billón ochocientos millones de CLP, reajustando el valor para las cifras dada la contracción del año 2020 equivalente a 75,1% (Subsecretaría de Turismo, 2021), obtenemos un ingreso en dólares de 447 millones de dólares o su equivalente de 335 mil millones de CLP.

Respecto a la clasificación, la Subdirección de Turismo en Chile, divide la Región Metropolitana en dos conglomerados, el primero corresponde a Santiago urbano y el segundo corresponde al resto de la región (Anexo 7).

Desglosando las cifras de turistas externos en base a la clasificación de la Subsecretaría de Turismo en su informe anual de turismo para el año 2019, obtenemos un total de 12 países significativos y 4 conglomerados que concentran países con cifras menos significativas basados en los criterios de concentración de la Subsecretaría de Turismo (Anexo 8). Al desglose anterior se le agrega: los países que ingresan más divisas, el GTI (Gasto total individual) como el GTPI (gasto total promedio individual), y la permanencia por noches, información procedente de la Subdirección de Turismo para el año 2019 (Anexo 9). Por último, se agregan las cifras porcentuales de estadía en la Región Metropolitana dividido por su clasificación (Santiago Urbano y resto de Región Metropolitana). Ajustando los valores en base a la inflación de un 3%, y a la disminución del turismo en un 75,1% para el año 2020 promedio de 12 meses (Anexo 11).

Con la concentración de datos del párrafo anterior, es posible establecer similitudes como preferencias en consumo y gasto, por medio de análisis de conglomerados, de los 16 países/grupos, procedentes del informe de la Subsecretaría de Turismo.

Ilustración 11: Clúster de Turismo receptivo.

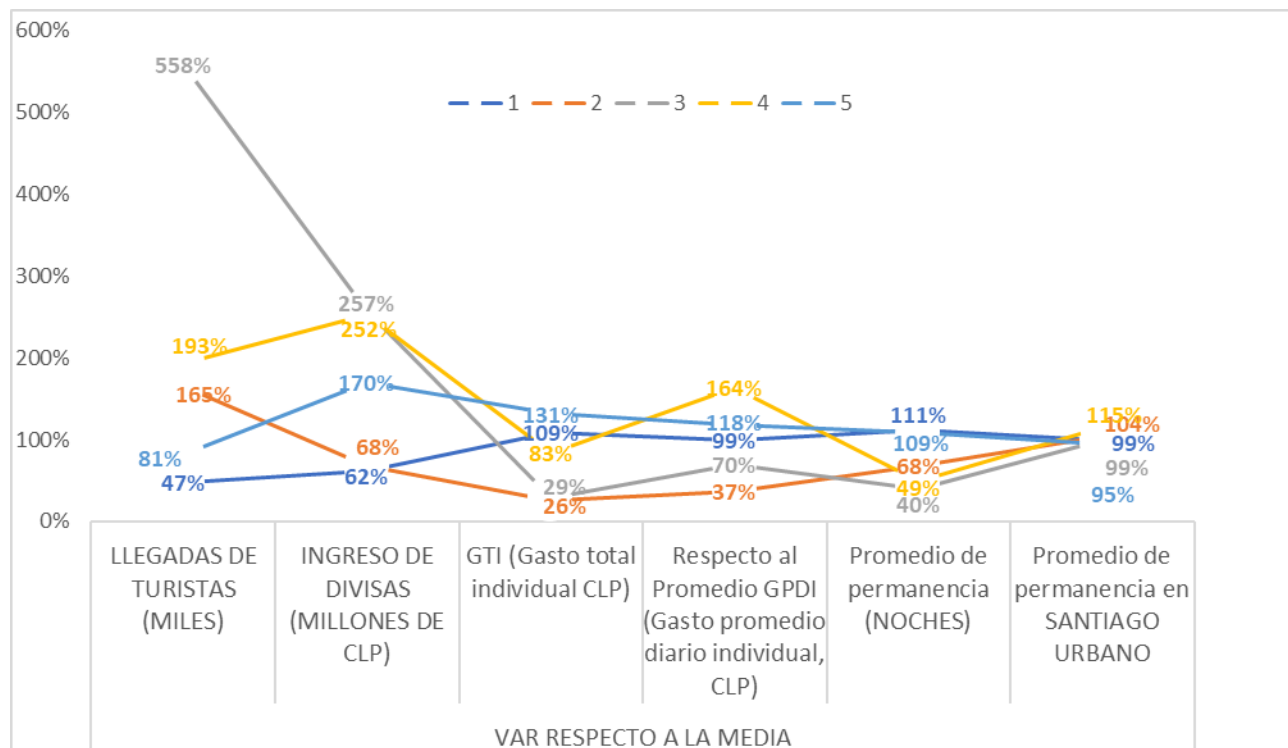


Fuente: Elaboración propia.

A un espacio euclidiano cercano a los 7 puntos, dada una distancia re-escalada, utilizando un enlace de Ward, obtenemos 5 conglomerados que representan comportamientos similares tanto en la región que frecuentan, también como en gastos (Gasto diario y gasto total individual) y la estadía (Figura 11).

El primer conglomerado concentra Australia, México, Inglaterra, Asia, Colombia, Perú, Alemania, Francia, España, resto de América, y Resto del mundo. El segundo conglomerado se presenta de manera independiente Bolivia. Tercer conglomerado concentra a Argentina. El cuarto conglomerado concentra a Brasil y el quinto conglomerado concentra a Estados Unidos y el resto de Europa.

Ilustración 12: Variación porcentual respecto a la media de los atributos de cada conglomerado.



Fuente: Elaboración propia, basado en Anexo 12.

La composición de los conglomerados es la siguiente (Ilustración 12):

Conglomerado 1: Contempla un total de 91,2 mil turistas ingresados al país considerando las 11 clasificaciones de región emisora (País), con una media de 8,3 mil personas, menor en 53% a la media global, es la que presenta mayor ingreso de divisas dada la cantidad de países concentrados, no obstante, la media del conglomerado es menor en 38% que la media global. El gasto total individual medio es de 710.406 CLP, mayor a la media en 9%. El GPDI es de 44.651 CLP, menor a la media por 1%. La permanencia por noches es 11% mayor a la media, con 17 noches promedio, y la permanencia en Santiago urbano es similar a la media con un 1% de diferencia, podemos asumir que se mantiene en la media, con la salvedad de la baja llegada de turistas promedio y el bajo ingreso de divisas promedio.

Conglomerado 2: Considera solo a Bolivia. Contempla un total de 28,9 mil llegadas de turistas, superior en 65% a la media global. El ingreso de divisas es menor en 32% al global siendo el penúltimo en la lista. El GTI y el GPDI, son los más bajos a nivel mundial, menores que la media en un 26% y un 37% respectivamente. El total de pernотaciones es de 10,4, menor a la media en 32%, con una permanencia de 82% en Santiago Urbano.

Conglomerado 3: Considera a Argentina, el cual presenta 5,6 veces más turistas que la media, e ingresos 2,5 veces más altos que la media, siendo el país que más aporta en ingresos respecto a la llegada de turistas. El GTI es de 192.394 en CLP, siendo el penúltimo más bajo, previo al conglomerado 2. El GPDI dado el GTI bajo, es también el penúltimo con

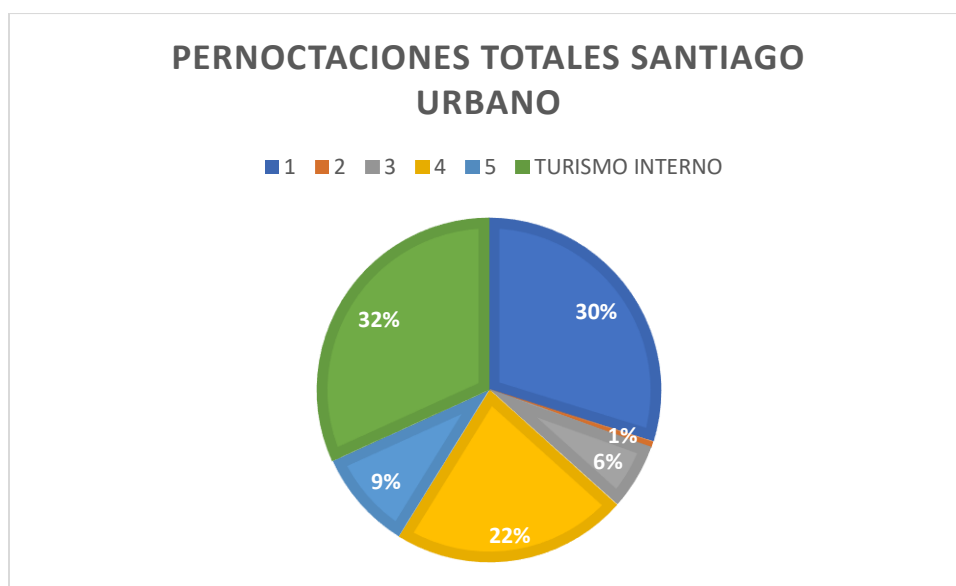
un valor de 31.308 CLP. La permanencia es la más baja considerando 6,1 días, siendo el penúltimo conglomerado en visitar Santiago Urbano con un 78%.

Conglomerado 4: Considera al país de Brasil, siendo la llegada de turistas 1,93 veces mayor que la media ubicándolo en segundo lugar, aportando 2,52 veces el ingreso de divisas ubicándolo en el segundo lugar de aporte asociado al turismo interno. El GTI es de 544.615 CLP equivalente al tercer lugar en gasto, bajo de la media en un 83%. El GPDI es de 73.590 CLP, ubicándose 64% sobre la media, con una permanencia en días de 7,4 días y una participación en visitar Santiago Urbano de 91%.

Conglomerado 5: Considera a dos países, Estados Unidos y al resto de Europa, cuenta con un total de turistas de 28,5 mil 19% bajo la media, aportando 1,7 veces los ingresos de divisas por sobre la media de ingresos de divisas totales, el GTI es 31% mayor que la media con 856.058 como media entre los 2 grupos. El GPDI es de 52.854 CLP, 18% mayor que la media. La permanencia es 8% mayor que la media y el porcentaje de pernoctaciones en Santiago Urbano es 5% menor que la media.

6.3.3 Concentración del mercado potencial

Ilustración 13: Participación porcentual del total de pernoctaciones.



Fuente: Elaboración propia.

El mercado potencial este compuesto por los segmentos considerados provenientes del clustering resultante del análisis de k-medias y el segmento asociado al turismo interno, multiplicados por la permanencia media tanto para el turismo interno de 1,7 noches como para el turismo externo de 2,17 noches (Anexo 13), multiplicado, además, por el valor promedio calculado por la oferta mundial. El cálculo anterior presenta a el turismo interno con el mayor potencial con un valor de 8.167 millones de CLP y un porcentaje de participación sobre el total del 31,8%, seguido del conglomerado 1 con 7.656 millones de CLP, con un

29,8% del total, en tercer lugar el cuarto conglomerado con una participación de 22,2% del total equivalente a 5.710 millones de CLP, en cuarto, quinto y sexto lugar se encuentran el conglomerado 5 con una participación del 9,4% equivalente a 2.419 millones de CLP, el conglomerado 3 con una participación del 6,2% equivalente a 1.585 millones de CLP y el conglomerado 2 con una participación del 0,7% del total equivalente a 168 millones de CLP.

6.4 Análisis de Los Potenciales clientes

6.4.1 Investigación de mercado

6.4.1.1 Investigación cuantitativa

El estudio cuantitativo se realizó mediante encuestas, de manera online a un número definido de personas (utilizando la herramienta “qualtrics”), es decir a una muestra de la población objetivo, las que cumplen con el perfil establecido en el estudio cualitativo, previo a esta etapa de investigación de mercado.

Concretamente se utilizó: Encuestas individuales online, basadas en un cuestionario estándar. Por no contar con un registro detallado (Marco Muestral) de las personas que cumplen el perfil de la población objetivo. De esta manera, se dificulta la posibilidad de realizar las encuestas de forma presencial. También porque es una forma rápida y económica de recolectar información de personas. Una vez creado el cuestionario de preguntas, las encuestas serán compartidas en redes sociales, como Facebook, Instagram, LinkedIn y también en algunas páginas web relacionadas a datos y *tips* de viajeros.

Ilustración 14: Tamaños de muestras usadas en estudios de investigación de mercado.

TIPO DE ESTUDIO	TAMAÑO MÍNIMO	RANGO TÍPICO
Investigación para la identificación del problema (por ejemplo, potencial de mercado)	500	1,000-2,500
Investigación para la solución del problema (por ejemplo, asignación de precios)	200	300-500
Pruebas de productos	200	300-500
Estudios de prueba de mercado	200	300-500
Publicidad en televisión, radio o impresa (por comercial o anuncio probado)	150	200-300
Auditorías de mercado de prueba	10 tiendas	10-20 tiendas
Sesiones de grupo	2 grupos	6-15 grupos

Fuente: Investigación de mercado, Naresh K. Malhotra.

Se utilizó como técnica de muestreo en síntesis un muestreo de bola de nieve, donde los mismos encuestados podrán compartir la encuesta entre sus amigos generando un efecto en cadena, aumentando la cobertura, y a la vez, se implementará un leve muestreo por cuotas, para poder discriminar a quienes no cumplen con la población objetivo, apuntando a un tamaño aproximado de 200 personas (ilustración 14), obteniendo 166 personas encuestadas, las cuales, 14 no viajarían a Chile, y adicional, 8 no viajarían a Santiago de Chile, entregando como tamaño final de la muestra 144 encuestados.

La composición de la encuesta es de 25 preguntas divididas en cuatro instancias. La primera parte que considera generalidades dentro de la industria del turismo, la segunda parte que considera la industria de alojamiento turístico y sus factores más relevantes, la tercera parte que va asociada a los hoteles cápsulas y la cuarta parte que corresponden a los datos demográficos.

El tiempo medio estimado de la encuesta, marcado por los encuestados corresponde a 10,3 minutos, siendo la meta de 7 minutos respondiendo la encuesta.

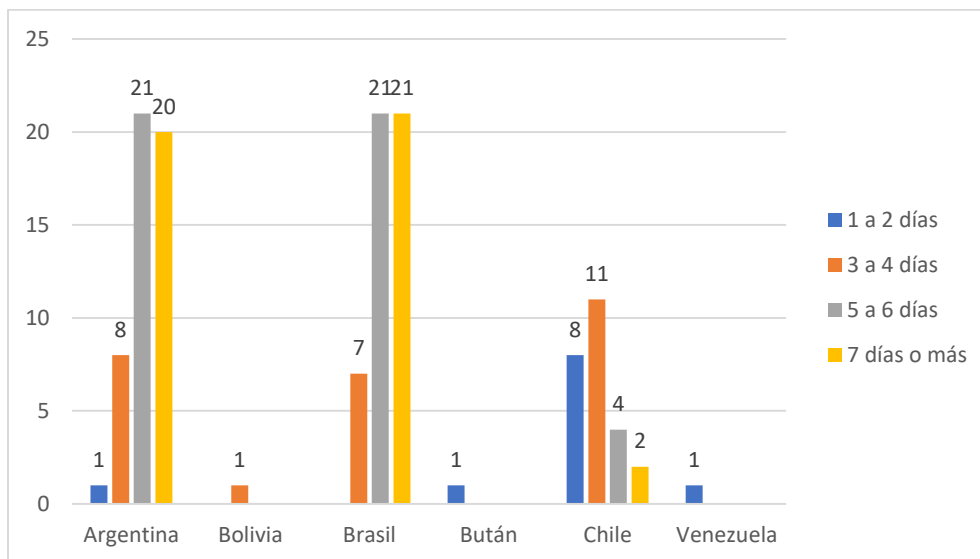
Para efectos de análisis de resultados se descartaron las encuestas que no fueron finalizadas.

6.4.1.2 Resultados de la Investigación Cuantitativa

Respecto a la muestra, se puede definir que el 92% está interesado en viajar a Chile (Anexo 14 Q1), de los cuales el 95% de ellos si están interesados en viajar a Santiago como destino turístico (Anexo 14 Q2), dándonos como resultado que, de la muestra, el total de interesados independiente del país de origen, solo un 87,4%, visitaría Santiago de Chile.

De la muestra, la práctica más concurrente de viaje, corresponde a viajar una vez al año un 69,29% (Anexo 14 Q3), por lo que, de los turistas, o del flujo podemos asumir que como mínimo, del 87,4%, contaremos con la permanencia estimada por el promedio de país de origen, donde “vacaciones” es la razón principal de la causa de viaje, con una representatividad del 41,24%, seguido por trabajo en tercer lugar con un 19,77% y temas familiares con un 18,64% (Anexo 14 Q4).

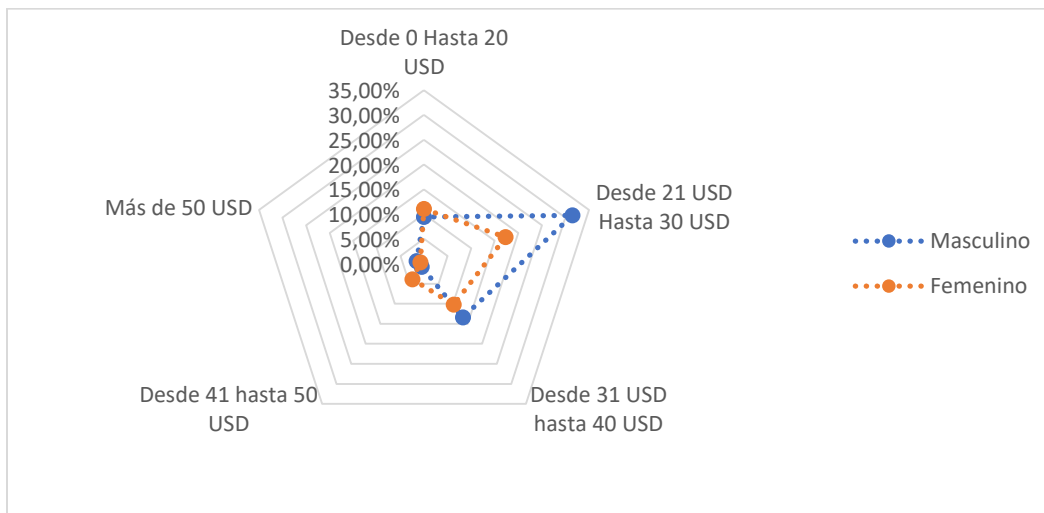
Ilustración 15: Permanencia por País de origen.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la pernoctación, la muestra, se concentra tanto en permanencia de 5 a 6 días como de 7 a más días (Anexo 14 Q5), si relacionamos el origen por país de los encuestados, con la cantidad de días (Ilustración 15), podemos apreciar que quienes pernoctan mayor cantidad de días son procedentes de Brasil como de Argentina, correspondiéndose, además, de la data estudiada por la permanencia promedio para el año 2020 (Anexo 9), de Argentina con 6,1 noches y Brasil con 7,4 noches, dando fundamentos teóricos y prácticos a ambos resultados.

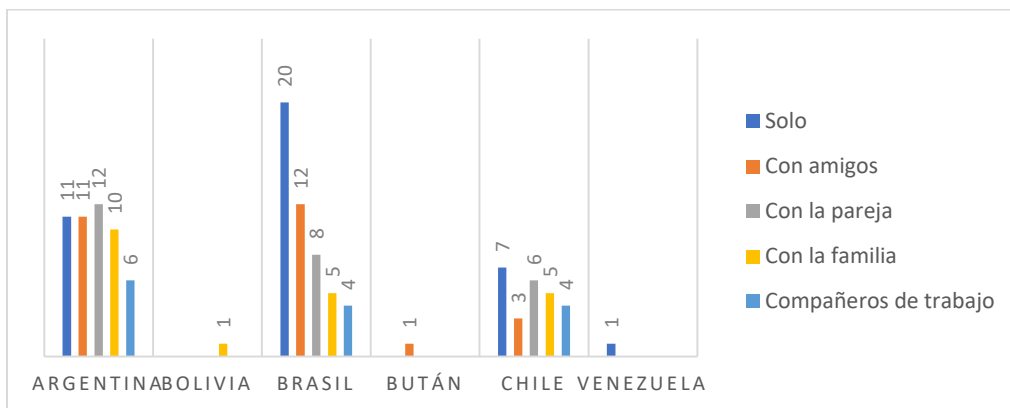
Ilustración 16: Disposición de pago por género.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al género, el gasto diario por estadía cumple una relación similar, concentrándose entre los 0 hasta los 40 USD representando un 93% aproximadamente, siendo el rango con mayor frecuencia el valor entre los 21 dólares hasta los 30 dólares, con una frecuencia del 48,82%, valores cercanos al monto promedio global estimado (Ilustración 16).

Ilustración 17: Relación entre País de origen y perfil de acompañamiento.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al tipo de compañía, la muestra optó como preferencia el viajar solo en un 31% (ilustración 17). Desglosando dicha información, podemos apreciar que, de la muestra, Argentina presenta poca homogeneidad en el perfil, en cambio Brasil presenta concentración en los viajeros independientes.

Respecto de si prefieren hacer reservas previo a viajar, de la muestra un 65,22% las realiza, mientras que el porcentaje restante no las realiza (Anexo 14 Q8), estas reservas se dividen con una desviación de 2 puntos porcentajes, donde el líder es Booking, dada la desviación, a mayor capilaridad en herramientas de alquiler de establecimientos de alojamiento, mayor va a ser el alcance de la estrategia (Anexo 14 Q9).

Respecto a la lista de tipos de EAT, utilizando una escala de Likert para medir el orden de 1 a 10 por la preferencia, los encuestados ubicaron a los hospedajes Familiares en primer lugar, donde se considera *bed & Breakfast*, seguido por, apart-hotel, hotel, recinto de camping, hostería, hostel, *lodge*, albergue y por último menos preferente el motel (Anexo 14 Q10). Representando mayor interés por los encuestados en un lugar de bajo precio.

En base a la relación precio/calidad, el Resort es el que se encuentra en primer lugar, no obstante, la varianza de los EAT es cercana a 0,5 puntos, presentando poca variación entre los EAT, dada la relación precio/calidad (Anexo 14 Q11).

Las instalaciones que buscan los turistas a la hora de agendar, son en primer lugar con un 28% de participación es el desayuno, seguido de la limpieza con un 15%, un comedor con un 13%, baños privados con un 11,66%, servicio a la habitación con un 5,83% y habitaciones insonorizadas con un 5,59% al igual que comodidad, concentrando el 80% de las votaciones. Menos relevante son: estacionamiento, bar, áreas comunes recreativas, servicio de turismo, baños compartidos u otras (Anexo 14 Q12). Lo anterior se argumenta con la relevancia de los aspectos asociados al servicio de EAT, por medio de una escala de Likert, se puede observar que se mantiene la relevancia con: limpieza, comodidad, baños privados y desayuno. No obstante, la media de los tributos se encuentra entre neutral y relevantes, con desviación estándar menor a 1 (Anexo 14 Q13).

Con respecto del total de encuestados, el 51% no ha escuchado de los hoteles cápsula (Anexo 14 Q14), de los cuales, un 37% está dispuesto a probar el servicio, un 21% no está claro ya sea porque no está decidido o porque probablemente no lo hará, por lo que se puede utilizar alguna estrategia de atracción para llegar a este grupo y un 20% directamente no lo probará (Anexo 15 Q15).

Ilustración 18: Disposición de pernoctar en un hotel cápsula.

Escala Likert	Porcentaje del total							Porcentaje por país		
	Argentina	Bolivia	Brasil	Bután	Chile	Venezuela	Total	Argentina	Brasil	Chile
Definitivamente lo haré	3,97%	0,00%	5,56%	0,79%	3,17%	0,79%	14,29%	10,00%	14,29%	16,67%
Probablemente lo haré	6,35%	0,00%	8,73%	0,00%	7,94%	0,00%	23,02%	16,00%	22,45%	41,67%
Puede que sí o puede que no	11,11%	0,79%	4,76%	0,00%	4,76%	0,00%	21,43%	28,00%	12,24%	25,00%
Probablemente no lo haré	10,32%	0,00%	8,73%	0,00%	1,59%	0,00%	20,63%	26,00%	22,45%	8,33%
Definitivamente no lo haré	7,94%	0,00%	11,11%	0,00%	1,59%	0,00%	20,63%	20,00%	28,57%	8,33%
Total general	39,68%	0,79%	38,89%	0,79%	19,05%	0,79%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la disposición de pernoctar por país, podemos ver que Venezuela, Bután y Bolivia representan menos del 1% de la información, por lo que se analiza solo Chile, Brasil y Argentina (Ilustración 18). Dando como resultado un 10% de argentinos que definitivamente lo harán, de un total de 54% de argentinos que son potenciales clientes. Para el caso de Brasil el porcentaje es mayor, donde 14,29% definitivamente pernoctarían en un Hotel Cápsula, con un 51% de potenciales clientes, presentando 28,57% de los turistas no interesados en la propuesta. El caso de Chile es el que presenta mayor cantidad personas que definitivamente visitarían el EAT con 16,67%, dando un total 83% de la muestra como potenciales clientes.

Respecto al tamaño el 88,98% de los encuestados, se lo imaginan de un tamaño no superior de 5 metros cuadrados, 10,24% considera que debiese ser de 5 hasta 10 metros cuadrados y un 0,79% considera que debe ser hasta los 15 metros cuadrados (Anexo 14 Q16). Desde la perspectiva de comodidad, siendo uno de los atributos más relevantes reconocidos por la muestra, las personas prefieren un formato de hasta 10 metros cuadrados con un 62,99%, seguido de un formato de hasta 15 metros cuadrados con un 22,83% y por último un formato de hasta 5 metros cuadrados con un 14,17% (Anexo 14 Q17).

Respecto al valor, la media para las cápsulas de hasta 5 metros es de 9.308 CLP, para las cápsulas de hasta 10 metros cuadrados es de 16.088 CLP y para cápsulas de hasta 15 metros cuadrados es de 23.618 CLP (Anexo 14 Q18), validando los valores establecidos a nivel mundial de cápsulas en el primer cuadrante, dando luces de la preferencia de la gente a nivel mundial, y a la vez la disposición de pago.

6.5 Análisis de Competidores

Utilizando la información proveniente de la oferta actual en Booking por clase de alojamiento turístico en la provincia de Santiago, por los establecimientos que se encuentren sobre los 9 puntos de calificación promedio, y ajustando dicho valor en base a la inflación del año 2020 equivalente a un 3%, podemos ver que (Anexo 15): Existe una división entre los establecimientos sobre los 40.000 CLP y bajo los 40.000 CLP. Esta división a demás divide establecimientos asociados a la clasificación de básico, turista, turista superior, y lujo con otro tipo de clasificaciones como son: de 1 a 5 estrellas, *Premium* o *Classic*. Esta división en el conglomerado de Santiago urbano, no considera Camping, Cabañas, termas ni hospedajes rurales, dado que estas clases de EAT, no se encuentran en Santiago Urbano como algo consolidado.

Comparando la información obtenida por el instrumento de investigación de mercado asociado con la disposición de pago para un hotel cápsula (hasta 23.618 CLP), Obtenemos que las clases de establecimientos que presentan un precio similar a la posible oferta de hoteles cápsula son: hosterías (1), albergues, refugios y hostels (2), hostales y residenciales (3) y alojamientos familiares o bed & breakfast (4).

6.5.1 Benchmarking

Para realizar la evaluación comparativa, se utilizará la herramienta de benchmarking competitivo, para entender cómo se construye la generación de valor, y se justifica el crecimiento en la industria de los servicios sustituto a la propuesta de hoteles cápsula, comparando factores de diferenciación en el grupo de EAT bajo los valores analizados.

Existe 2 dimensiones de participación para los EAT bajo los 40.000 CLP, el primero para el turismo interno y el segundo para el turismo externo. Del turismo interno, solo concentran el 3,33% del total de llegadas (Anexo 16) principalmente por que el destino habitual del turista nacional son las viviendas familiares, considerando solo establecimientos colectivos, equivale a un 16,32%, y excluyendo a los hoteles equivale a un 19,90%. En cambio, del total de llegadas del turismo externo a los EAT bajo los 40.000 CLP, equivale a un 14,5% del total de turistas (Subsecretaría de Turismo, 2019).

6.5.1.1 Participación

Ilustración 19: Valores para la Región Metropolitana, asociados a los EAT, menores a 40.000 CLP inscritos en SERNATUR.

Valores para la Región Metropolitana Registrados en Sernatur					
Clases de alojamientos turísticos	VALOR PROMEDIO (CLP)	ESTABLECIMIENTOS	HABITACIONES	CAMAS	% CAMAS
Hosterías	14.634	7	90	231	4%
Albergues, refugios y hostels	16.820	55	620	1.961	36%
Hostales y residenciales	23.983	87	1.396	2.843	52%
Alojamiento familiar o Bed & Breakfast	25.391	33	226	393	7%

Fuente: Elaboración propia.

Donde se concentra la mayor cantidad de camas (Ilustración 19) en los Hostales y residenciales (52%) pudiendo ofrecer en la clasificación de servicio turista, superior o básico. En segundo lugar se encuentran los albergues, refugios y hostels (36%) pudiendo ofrecer la calificación de servicio turista o básico. En menor medida los *bed and breakfast* (7%) pudiendo ofrecer la clasificación de servicio lujo, superior y turista, y por último las hosterías (4%) las cuales ofrecen calificaciones de servicio de lujo, superior o turista.

6.5.1.2 Servicios generales

Dada la Norma Chilena por clase de EAT (Servicio Nacional de Turismo, 2021), podemos encontrar factores en común como factores exclusivos a la clase, y al nivel de servicio. Los requisitos generales son: un organigrama, procedimientos internos, personal capacitado, correcta presentación del personal (o del grupo familiar si es alojamientos familiares), medio de recepción, libro de reclamos y sugerencias, programa de mantenimientos preventivos y

correctivos, procedimientos y control de seguridad e higiene, política de tenencia de mascotas, áreas demarcadas (Ej: áreas de fumadores), y medidas de sustentabilidad.

El estacionamiento, es un factor obligatorio tanto para la clasificación hosterías como para la clasificación de hostales y residenciales, no así para el resto.

Hay obligatoriedad en los cuatro establecimientos de contar con aire acondicionado en los espacios comunes, para mantener una temperatura adecuada, al igual que luces de emergencia en las áreas comunes, este último requisito, no considera alojamiento familiar ni Bed & Breakfast (B&B). TV Cable o satelital es un requisito en los cuatro servicios, en las áreas comunes, no así internet, que solo es obligatorio en las hosterías.

El servicio de vigilancia es exclusividad de las hosterías, como los baños en áreas comunes tanto para hosterías y hostales.

6.5.1.3 Servicio de atención

El servicio de atención es permanente tanto para hosterías como para B&B, para hostales y hostels, varía de acuerdo a la clasificación, pudiendo ser de hasta 8 horas la recepción, para la clasificación básica.

6.5.1.4 Servicios de entretenimiento

Las hosterías deben contar con un mínimo de 1 actividad de entretenimiento en la categoría turista y hasta 5 en la categoría de lujo, como los B&B deben contar con 2 actividades en la categoría lujo.

6.5.1.5 Servicios en las unidades habitaciones

Las hosterías son el EAT que más servicio cuenta en las habitaciones, algunos de ellos son: custodia de valores, habitaciones para personas con discapacidad de silla de ruedas, acondicionamiento térmico en las habitaciones, servicios de teléfono, TV abierta, y en casos de lujo minibar, equipo de música y atención 24h. Seguido se encuentran los hostales, que ofrecen acondicionamiento térmico en las habitaciones, y baños privados en algunos de sus cuartos.

6.5.1.6 Requisitos de arquitectura

En los requisitos asociados a arquitectura tenemos:

Requisitos asociados a estacionamiento, por un lado, las hosterías, que se solicita entre un 30% a un 50%, de acuerdo a la calificación de hostería, en hostales solo en el caso de ser superior, con una capacidad de 2 vehículos dentro y fuera, y en el caso de B&B, solo para un vehículo en la calificación de lujo.

Respecto a la superficie edificada, para la clase hostería, de acuerdo a la clasificación va de 60% a 40%, respecto del lugar emplazado, exigiéndose además áreas verdes, como también

en el caso de ser de la clasificación lujo, este debe contar con un bar con una capacidad del 25% de las unidades habitacionales.

En las cuatro clases independiente de la clasificación consideran un espacio de acceso, recepción y conserjería, como también una sala de estas que va desde el 5-10% de la capacidad del total de habitaciones/plazas del establecimiento, a diferencia del B&B, el cual considera un espacio de 15m².

Los baños, para las hosterías, son necesarios en cada piso, y en cada área común diferenciados por género, los albergues deben contar con un baño cada 5 personas diferenciados por género al igual que los hostales donde son 3 por cada habitación, en el caso de los B&B debe ser un baño común cada 8 huéspedes.

Respecto a los comedores, parte del núcleo del negocio de las hosterías, son la carta de platos, por lo que de acuerdo al tipo de calificación exige un espacio mínimo de 50m², a diferencia de los albergues y hostales, los cuales ofrecen espacios con una capacidad porcentual del total de plazas equivalente al 15-30%. Los albergues y los alojamientos familiares deben contar con un espacio para cocinar, no así las hosterías, los hostales y residenciales.

Ilustración 20: Tamaño y tipo de habitaciones por calificación de EAT.

	Hosterías NCh2963.Of2006	Albergues, refugios y hostels NCh2971.Of2006	Hostales y residenciales NCh2960.Of2006	Alojamiento familiar o Bed & Breakfast NCh2941.Of2005
Hab. Individual	8m ² sin baño, 9,5m ² a 11m ² con baño	Los recintos destinados a dormitorios deben tener una superficie y volumen mínimos de 5 m ² por cama o litera y 6 m ³ por huésped.	7-8,5m ² sin baño, 9,5-10m ² con baño	7-9,5m ²
Hab. Doble	10,5m ² sin baño, 13-15,5m ² con baño	No aplica	9-12m ² sin baño, 13-14m ² con baño	9-12m ²
Hab. Triple	15m ² sin baño, 16,5m ² con baño	No aplica	Habitaciones triples (si las hubiera): 11-14m ² sin baño, 14-16m ² con baño	15m ²
Hab. Cuádruples	16m ² sin baño, 17,5m ² con baño	No aplica	13-16m ² sin baño, 18m ² con baño	16m ²
Junior Suits	19m ² incluido baño	No aplica	No aplica	No aplica
Suits	25m ² incluido baño	No aplica	No aplica	No aplica

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la habitación y el tipo de habitación (Ilustración 20), el cual presenta mayor cantidad de categorías, donde presenta Juniors Suits y Suits, 25m² y 19m² cada una incluido el baño, los hostales cuentan con habitaciones cuádruples las cuales se les puede agregar 2 camas, habitaciones triples dobles e individuales, al igual que los alojamientos familiares o B&B, los albergues por su parte, ofrecen habitaciones compartidas en su

totalidad, donde los requisitos consideran 5m de superficie por persona y 6m³ de área por huésped.

6.5.1.7 Requisitos de marketing

Los requisitos comerciales y marketing, tienden a ser transversales para las 4 clases de EAT, estos son: procedimientos de reserva, venta y confirmación, aceptar 2 medios de pago, publicitar y difundir las tarifas diarias (servicio de alojamientos y comida), informar los beneficios tributarios como la exención del IVA, nombre de fantasía claro y clase de EAT, estar registrado en SERNATUR, como exhibirla al público.

6.6 Análisis de Macroentorno

6.6.1 Político y legal

Chile es un estado unitario, democrático y presidencial. Regido por la Constitución Política aprobada en 1980. El poder se divide en ejecutivo (presidente), legislativo (congreso, diputados y senadores), judicial (tribunales autónomos, que ejercen la acción penal pública). Considerado un modelo en América Latina en temas de transparencia política, en cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Chile ha sido de 67 puntos, lo que implica que sus habitantes tengan un bajo nivel de percepción de corrupción gubernamental, respecto a otros países del mundo.

Las actuales coaliciones políticas, son: Chile Vamos (coalición de centro derecha), Nueva Mayoría (Coalición de centro izquierda) y el frente amplio (Coalición de izquierda). La creación de una tercera coalición (Frente Amplio), va de la mano de un proceso histórico, que enfrenta preguntas sobre administración política, compromiso social y el modelo económico. Donde a pesar del inmenso avance económico y la disminución de la pobreza en las últimas décadas, se ha acompañado de un fuerte crecimiento en la desigualdad.

El descontento social, desencadena en 2019 y 2020 en varios movimientos y revueltas sociales, como en conocido como “estallido social”, llevando a una aprobación del 7% del gobierno de Sebastian Piñera, dejando un precedente. Lo anterior va de la mano de un impacto negativo de la política tradicional, resultados que se pudieron apreciar en las elecciones del 15-16 de mayo, dando casi 1/3 de la participación en la convención constituyente a independientes. Lo resultados en corto plazo, implicaron una disminución en valor de hasta 10% el primer lunes posterior a elecciones en el IPSA, principal indicador económico chileno, debido al debilitamiento del poder político que se había mantenido desde dictadura, y acompañado de un futuro incierto posterior a la asamblea constituyente.

Respecto del COVID, se ha mantenido una política de 4 fases de libertad de acuerdo a la cantidad de contagios, con las fronteras cerradas hasta el 15 de junio, lo que se traducirá en periodos cortos de aperturas y cierres, para ver el comportamiento de los contagios con la llegada de turistas.

6.6.2 Económico

No solo en política es un ejemplo en América Latina, también en lo económico. Su economía ha presentado el mayor crecimiento en América los últimos 10 años, disminuyendo la pobreza como a su vez aumentando el PIB per cápita ubicándose en el puesto número 46 a nivel mundial por el volumen de su PIB, como también, manejando la inflación en valores cercanos al 3,3% Para Abril del año 2021, cercano a la meta establecida por el Banco Central (3%). Según el FMI, aunque el PIB bajó en 6% en 2020 debido al COVID-19, se prevé que el PIB repunte a 4,5% en 2021 y 3,2% en 2022, gracias a la recuperación de los principales clientes de la economía chilena. La balanza general cerró en -3,3% del PIB en 2020 y se prevé que caiga a -4,4% en 2021 y -3% en 2022. La deuda bruta del gobierno fue estimada en 32,8% del PIB en 2020, y se prevé que aumente a 37,5% en 2021 y 41,7% en 2022. La inflación debiera mejorar a través de medidas de austeridad fiscal anunciadas por el Ministerio de Hacienda, en particular debido a un 1,6% del PIB en recortes de gastos en los próximos cuatro años.

El Banco Central redujo la política fiscal de tasa de interés a 0,5%, disminuyendo los requerimientos regulatorios para créditos, y aumentó el flujo de crédito a empresas y consumidores. Según los últimos datos del Banco Mundial, el sector industrial en Chile contribuye con 29,3% del PIB y emplea a 22% de la población activa, el sector agrícola contribuyó a 3,5% del PIB en 2019 y empleó a 8,7% de la población activa en 2020 y el sector de servicios aporta 58,7% del PIB y emplea a alrededor de 69,1% de la población, en esta área están los sectores con mayor crecimiento estos son: el turismo, el *retail* y las telecomunicaciones. El más afectado por la pandemia ha sido el turismo, dado el cierre de las fronteras para mantener controlada la pandemia. No obstante, ya para abril del 2021, se reflejó un aumento en las pernoctaciones equivalente al 243,3% respecto del mes en el año anterior (INE, 2021), lo que entrega luces de una mejora en la industria, apalancándose las cifras anteriores de las devoluciones porcentuales del fondo de pensión, incentivando el gasto.

6.6.3 Social

La sociedad chilena se encontró con muchas dificultades a lo largo del año 2020, especialmente porque, desde marzo de ese año, se empezó a generar el impacto de la pandemia, que venía atacando ya una industria local afectada por la revuelta social del año 2019. Para hacerle frente a la pandemia el gobierno se encontró obligado en cerrar fronteras y aplicar restricciones de movilidad en ciudades entre regiones, para hacerle frente en la parte económica, el país, aumento la deuda fiscal, con el propósito de entregar ayudas económicas a los sectores más afectados, junto con la liberación de parte de los fondos de cotizaciones previsionales. El Banco Mundial ha estimado que la crisis de COVID-19 podría revertir años de crecimiento de la clase media chilena, reduciendo su tamaño en casi dos millones de personas en solo unos pocos meses, llevando a nuevos hogares de clase media hacia la pobreza, sobre todo debido a catastróficos gastos en salud y el desempleo. La vacunación ha sido el motor de descongestión del país, logrando para mediados del 2021, más de la mitad de la población vacunada.

Dadas las fases de control, es posible la movilidad entre ciudades y regiones, siempre y cuando estos se encuentren como mínimo en fase 2 durante la semana, y como mínimo fase 3 durante los fines de semana, permitiendo una mínima movilidad.

La tasa de desempleo de Chile, relativamente elevada, se vio afectada por el impacto económico negativo de la pandemia de COVID-19, y aumentó a 11,4% en 2020. Sin embargo, el FMI prevé que la tasa baje ligeramente a 10,2% en 2021 y 9,1% en 2022. El país tiene el PIB per cápita más alto de la región¹⁵, pero también altos niveles de desigualdad e informalidad (OCDE). Los factores en la disparidad de riqueza incluyen el sistema impositivo actual que perjudica principalmente a las clases de ingresos medios y bajos.

6.6.4 Tecnológico

En el plano de las energías renovables Chile ha invertido notablemente, con el objetivo de que represente hasta 20% de su generación de energía para 2025. En el turismo, estas prácticas no se han quedado atrás, creando el sello de turismo sustentable, práctica que apunta a cumplir estándares internacionales de sustentabilidad.

6.7 Síntesis del diagnóstico

Ilustración 21: Mercado efectivo basado en: total de llegadas y disposición de uso por país.

CONGLOMERADO	Total Llegadas Santiago Urbano	Pernoctaciones totales Santiago Urbano	Pernoctaciones en Santiago Urbano Bajo dentro del mercado objetivo	Definitivamente	Definitivamente, Probablemente, y quizás
4	160.428	348.128	50.479	7.213	25.744
TURISMO INTERNO	281.246	497.805	16.428	2.738	13.635
3	44.518	96.603	14.008	1.401	7.564
1	215.080	466.724	67.675	N/A	N/A
5	67.958	147.468	21.383	N/A	N/A
2	4.730	10.264	1.488	N/A	N/A
			Anual	11.353	46.943
			Diario	31	129

Fuente: Elaboración propia.

Respecto del mercado disponible, al cruzarlo con el porcentaje de la industria que compite en el sector de los EAT de bajo presupuesto (menores a 40.000 CLP), con el mercado potencial por conglomerado y con los resultados de la encuesta basado en la disposición de utilizar el servicio de hoteles cápsula, obtenemos un mercado efectivo (dispuesto a pernoctar en un hotel cápsula), dando como resultado que: el conglomerado 4 (que representa a Brasil), es el grupo que presenta mayor mercado efectivo, seguido del turismo interno (Chile), y en tercer lugar el conglomerado 3 (que representa a Argentina), como mercados efectivos. Dando como resultado un mercado meta de 31 pernoctaciones diarias, con la posibilidad de llegar a 129 pernoctaciones diarias, considerando además del mercado efectivo, mercado con potencial de consumo validado en la encuesta.

¹⁵ <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Chile>

Análisis transversal	
Oportunidades	Amenazas
Existe un mercado dispuesto a pernoctar en un hotel cápsula, mercado el cual, considera 11.353 pernoctaciones anuales (mercado efectivo), de 58.296 pernoctaciones anuales (mercado disponible), implicando una oportunidad de crecimiento de hasta un 400%.	El efecto pandemia implica contracción de la economía mundial, y a la vez cierre del turismo para la gran mayoría de los países, el mantenerse este escenario, mantendrá a la industria del turismo entre las más afectadas, en especial para la entrada de turistas extranjeros, como la entrada de argentinos y brasileños a Chile, por el cierre fronterizo a causa de la pandemia.
Los resultados en la disposición de pago proveniente de la encuesta, entregan un valor de hasta 23.618 CLP, encendiéndose en el primer cuadrante de la oferta de hoteles cápsula a nivel mundial, con la preferencia de cápsulas de hasta 10 m2, bajo el modelo side-side.	El no considerar conglomerados como el 1 el 5 y el 2, impide pensar en el escenario completo. No obstante, la falta de información, implica que el considerarlos induciría al error en los cálculos del retorno por porcentaje de ocupación, especialmente si la disposición de estos conglomerados es nula o baja respecto al uso del servicio de hoteles cápsula.
No existe en el mercado otra propuesta de hoteles cápsula enfocada al turismo, y los competidores, no se han validado con una propuesta de valor innovadora, como podría serlo un nuevo producto compitiendo en el mercado de los EAT.	Los competidores presentes en la industria pueden incorporar la propuesta de cápsulas en su oferta, pudiendo hacer frente a la propuesta de valor de hoteles cápsula

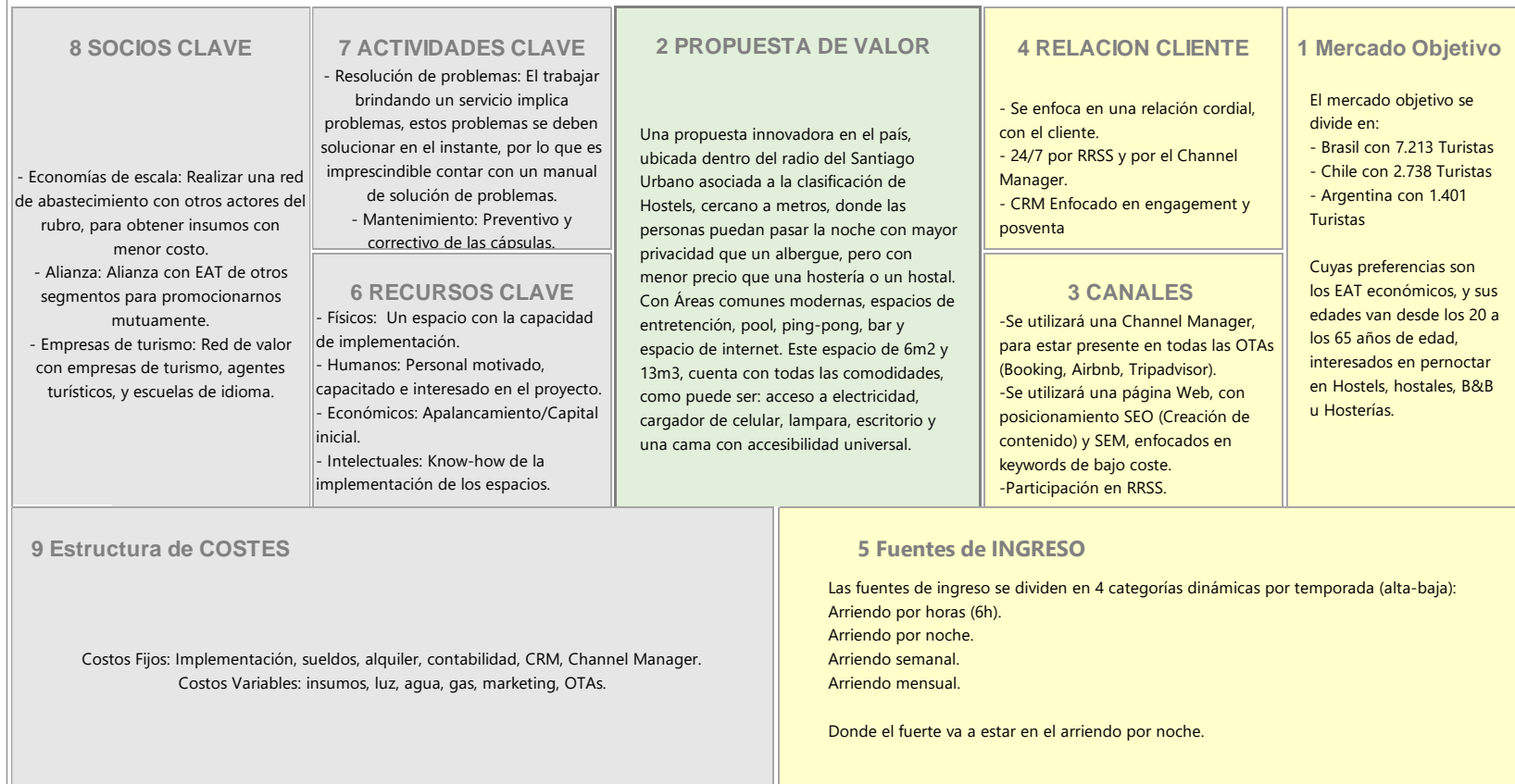
Brasil (Conglomerado 4)	
Oportunidades	Amenazas
Existe un mercado de 32.957 (mercado disponible), pero solo el 22%, de ellos está decidido en utilizar el servicio de hoteles cápsula, al momento de viajar a la región metropolitana, presentando una oportunidad de crecimiento del 78%.	Si bien, el brasileño se presenta en la encuesta como un turista que viaja principalmente solo, es el que concentra el 64% del mercado efectivo, haciendo el proyecto dependiente a las leyes asociadas al control fronterizo entre Chile y Brasil.
Turismo Interno	
Oportunidades	Amenazas
Existe un mercado de 16.373 (mercado disponible), pero solo el 17%, de ellos está decidido en utilizar el servicio de hoteles cápsula, al momento de viajar a la región metropolitana, presentando una oportunidad de crecimiento del 83%	Los aspectos políticos, hacen que Chile se vea con riesgo en inversión, implicando que muchas empresas han detenido proyectos, el pensar en invertir, implicaría en el mejor de los casos buscar alternativas livianas de inversión, especialmente posterior al proceso de convención constituyente.

Posterior al inicio de las medidas restrictivas se puede ver un aumento leve en el total de pernoctaciones a nivel nacional, adicional, el turismo previo a los 2 episodios de impacto económico-social (estilo social y pandemia), los informes de SERNATUR presentan crecimiento del turismo año tras año.	
Dado que, del grupo del turismo interno, se encuentra con fronteras limitadas, se presenta como oportunidad que el turista nacional, este obligado a gastar en turismo local.	
Argentina (Conglomerado 3)	
Oportunidades	Amenazas
Existe un mercado de 8.965 (mercado disponible), pero solo el 16%, de ellos está decidido en utilizar el servicio de hoteles cápsula, al momento de viajar a la región metropolitana, presentando una oportunidad de crecimiento del 84%	Se presenta los últimos años, una caída del 30% en el turismo argentino (2019-2020), dado por la pérdida de poder adquisitivo de la moneda argentina, y el aumento del costo en Chile, lo que implica, preferir otros destinos por parte de los argentinos.

7 Estrategia

8 Modelo de operaciones

Ilustración 22: Lienzo de modelos de negocios.



Fuente: Elaboración propia.

8.1 Mercado objetivo

Ilustración 23: Resultados de segmento objetivo por conglomerado.

CONGLOMERADO	Total Llegadas Santiago Urbano	Pernoctaciones totales Santiago Urbano	Pernoctaciones en Santiago Urbano Bajo dentro del mercado objetivo	Definitivamente	Definitivamente, Probablemente, y quizás
4	160.428	348.128	50.479	7.213	25.744
TURISMO INTERNO	281.246	497.805	16.428	2.738	13.635
3	44.518	96.603	14.008	1.401	7.564
			Anual	11.353	46.943
			Diario	31	129

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al mercado objetivo, nos enfocamos en tres conglomerados, el mercado de turistas brasileños, el mercado de turistas argentinos y el mercado de turistas internos, que visitan la Región Metropolitana como turistas, que pernoctan dentro del límite de Santiago Urbano, y que utilizan hostels, hostales, B&B o hosterías para pernoctar (ilustración 23). Adicionalmente, estos 3 mercados son quienes concentran la mayor cantidad de pernoctaciones en Santiago Urbano, como país de manera unitaria, desglosando los conglomerados.

8.2 Propuesta de valor

Una propuesta innovadora en el país, ubicada dentro del radio del Santiago Urbano asociada a la clasificación de Hostels. Cercano a metros del sector urbano. Donde las personas puedan pasar la noche con mayor privacidad que un albergue, pero con menor precio que una hostería o un hostel.

Cuenta con áreas comunes modernas, espacios de entretención, pool, ping-pong, bar y espacio de internet. El espacio destinado para cada persona será de 6m² y 13m³, siguiendo el modelo de HOBE de contenedores modificados transformados en espacios de uso. Estos espacios cuentan con todas las comodidades, como puede ser: acceso a electricidad, cargador de celular, lámpara, escritorio, aire acondicionado y una cama con accesibilidad universal.

8.3 Canales

Para poder conectar el servicio del hotel cápsula, se utilizará un *Channel Manager* (CM), centralizando la presencia en los OTAs (Online Travel Agency), como Booking, Airbnb, Tripadvisor, Kayak, Trivado y Expedia.

El CM a utilizar será CloudBeds.com, plataforma que permite unificar OTAs de manera ilimitada, a un valor aproximado de 100 habitaciones/Espacios a 226 USD para el plan premier, el que incluye gestión: Personalización de oferta, gestión de clientes, control de inventario, control de aseo (piezas y espacios comunes).

El CM, permite adicionar a una página web un sistema de reserva, por lo que es vital contar con una página web actualizada, acompaña de posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) y posicionamiento SEM (Search Engine Marketing).

8.4 Relación con los clientes

Utilizando el menú de gestión de clientes del CM, se puede trabajar con el *engagement*, premiando a quienes promocionen la marca, especialmente *influencers*, entregando promociones y descuentos, con el código de los *influencers*, y a la vez entregando un porcentaje de las ganancias a estas personas, por el uso del código.

Se contará con presencia las 24 horas, para comunicarse con el recepcionista, por medio del CM, como por medio de RRSS.

8.5 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso se dividen en 4 categorías dinámicas por temporada (alta-media-baja):

1. Arriendo por horas (6h).
2. Arriendo por noche.
3. Arriendo semanal.
4. Arriendo mensual.

El corazón de los ingresos y el que contempla los estudios de mercados son enfocados en el arriendo por noche o pernoctación por noche, dado que es donde existe mayor información asociada al comportamiento de los clientes.

8.6 Recursos clave

Los recursos clave que se describen en generación de modelos de negocio, se dividen en cuatro clasificaciones: Físicos, humanos, económicos e intelectuales (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Físicos: Respecto de los recursos físicos, es vital contar con un espacio que cuente con la capacidad estimada para responder al mercado objetivo de manera diaria, y a las variaciones posibles que existan en temporada alta y temporada baja, junto con los espacios recreacionales dentro de las instalaciones.

Humanos: Contar con un personal capacitado, que cumpla los procedimientos operacionales.

Económicos: Dado que el funcionamiento implica adquirir un lugar y habilitarlo, es necesario contar con capital o apalancamiento.

Intelectuales: *Know-how* de la implementación de EAT, en esta perspectiva el equipo administrativo y gerencial debe contar con experiencia excluyente, para cumplir su rol, especialmente porque es una industria que tiende a variar bastante por los factores externos, lo que implica tomar decisiones operacionales constantemente.

8.7 Asociaciones clave

Economías de escala: Realizar una red de abastecimiento con otros actores del rubro, para obtener insumos con menor costo, como insumos de aseo, insumos en los baños e insumos de desinfección asociados al COVID-19.

Red de valor con empresas de turismo, agentes turísticos, y escuelas de idioma, para atraer personas al hotel cápsula, no solo a pernoctar, sino, también a ofrecer servicios de idioma, tours dentro de la ciudad, eventos, entre otros.

8.8 Actividades clave

Resolución de problemas: El trabajar brindando un servicio implica problemas, estos problemas se deben solucionar en el instante, por lo que es imprescindible contar con un manual de solución de problemas.

Como actividad clave el mantenimiento preventivo y correctivo de las cápsulas y las instalaciones del lugar implica un servicio continuo de primer nivel sin fluctuaciones en la calidad entregada.

8.9 Estructura de costos

Los costos se dividen en 2 niveles:

Los costos fijos consideran: Implementación, permiso de edificación, recepción de obra, patente comercial, registro e inicio de actividades, resolución sanitaria, sueldos, alquiler, contabilidad, CRM, *Channel Manager*.

Costos Variables: insumos, luz, agua, gas, marketing, OTAs y sus respectivas comisiones.

Dentro de la habilitación, se considera de formas de funcionamiento, el primero el funcionar sin apalancamiento y el segundo en funcionamiento completamente apalancado, los cuales quedan sujetos a análisis del VAN del proyecto.

9 Plan de marketing

9.1 Plaza

Respecto de la forma de entregar el servicio/producto, esto se debe realizar de manera presencial, por lo cual es necesario escoger un lugar que sea parte del sector dentro de la

clasificación de Santiago Urbano (Las Condes, Lo Barnechea, Santiago, Providencia, Vitacura). Tomando como referencia el mercado de departamentos y el valor del metro cuadrado, dentro de la clasificación de Santiago Urbano, se tiene como máximo Las Condes con 113,4 UF/m², y el mínimo con Santiago Centro con 70,9 UF/m² (Camara Chilena de la Construcción, 2021).

Dado que existe una separación socioeconómica en las comunas de la clasificación haciendo que las propiedades tengan mayor plusvalía hacia el noreste de la comuna de Santiago, y no asociándose al mercado objetivo, especialmente por distanciarse de los terminales de buses, implica que es posible escoger una ubicación en Santiago Centro, dada la ventaja que genera por precio en metros cuadrados y ubicación.

El lugar de emplazamiento, adicional a pertenecer a la comuna de Santiago Centro, debe cumplir con características como:

Contar con la capacidad necesaria para responder a la demanda del mercado en temporada alta, según Lonely Planet, esta cubre de noviembre a febrero, como una temporada media que va de septiembre a noviembre y de marzo a mayo, y una temporada baja que va de junio a agosto (Lonely Planet, 2021). Considerando para efectos el mercado efectivo como futuros clientes (31 personas diarias), se apunta a un layout, con la expectativa de abarcar el mercado disponible (129 clientes diarios), a un nivel de ocupación basado en la media de Santiago Urbano (59,8% para el año 2018), equivalente a una capacidad de 76 cápsulas (a 6m²) en contenedor, ocupando 462 m².

Respecto a los baños, la Norma Chilena para la clasificación (hostels o albergue), solicita 1 baño cada 5 personas, dado que es un atributo medianamente valorado, se implementaran 1 baño cada 4 personas, lo que facilita también el layout dentro de un contenedor de 40 pies. Resultando 20 baños (de 5,5 m² cada uno) con una superficie de 110 m². La Norma Chilena para hostels, también exige para sala de estar, una capacidad del 20-10%, considerando 1 m² por cada plaza, es decir, 15,4 m², comedores con entre el 30-15% del total de plazas considerando 1 m² por cada una al igual que la sala de estar, equivalente a 23,1 m². Un recinto de cocina equivalente a 10 m², y un recinto de lavado equivalente a 10 m². Considerar un espacio de internet, con computadores, de 10 m², y espacio de entretención y bar, de 30,4 m² equivalente a la sala de estar.

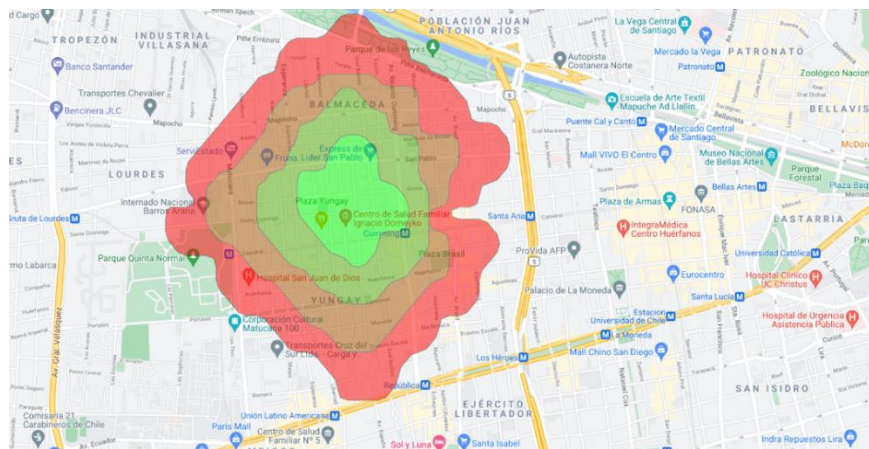
Ilustración 24: Terreno seleccionado para edificación.

PRECIO UF	PRECIO PESOS	PRECIO UF/MT2	TAMAÑO	FECHA DE INGRESO
9.470	281.071.305	35,07	270 Mt2	28 de Abril del 2021

Fuente: PortalTerreno.com, consultado el 20-06-2021.

Dando como requisitos, mínimos de emplazamiento, disponibilidad de 664 m² de edificación. Dentro de la oferta de los portales de terrenos existentes, como Económicos, ICasas, Trovit, PortalInmobiliario y PortalTerreno, se selecciona el terreno que se encuentra dentro del radio urbano, cuente con 664 m² posibles de edificación, y cuente con los requisitos, tanto por el certificado de informaciones previas o un permiso de edificación que cumpla las características. De esta forma se selecciona, un terreno de 270 m², con un frontis de 18 metros, con un valor de 35,07 UF/m², equivalente a 9.470 UF (Ilustración 25), el cual cuenta con permiso de edificación aprobado de hasta 4 pisos (1.080 m² de superficie).

Ilustración 25: Isócrona del terreno ubicado en Gargia Reyes 649.

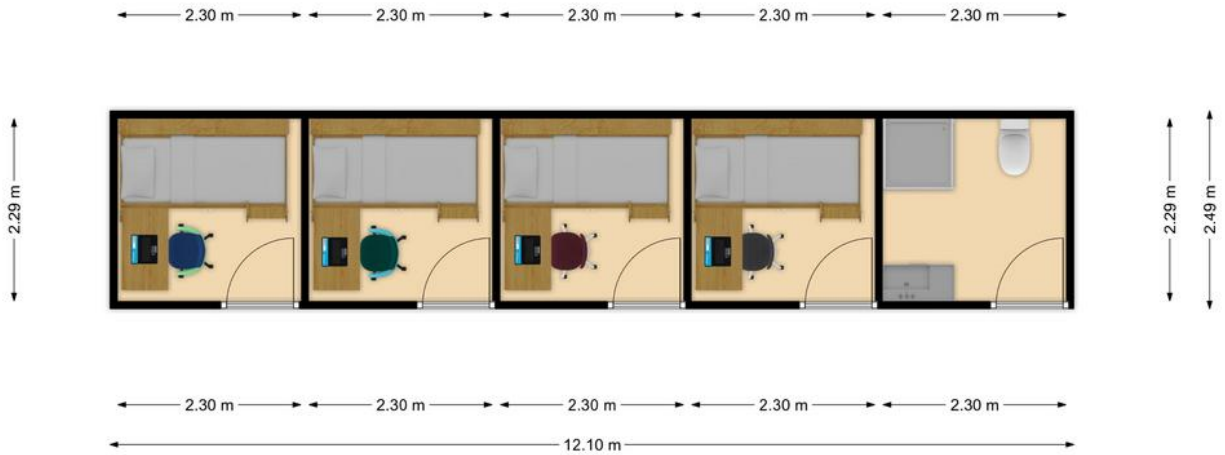


Fuente: Elaboración propia.

Al revisar la isócrona correspondiente al posible emplazamiento (ilustración 26), considerando un día normal y transportándose peatonal, se generan 4 isócronas respecto al tiempo de transporte, la primera (verde), considera 5 minutos de transporte, la cual considera el metro Cumming, como transporte, y Plaza Yungay como entretención, considerando en las otras isócronas, diferenciadas por 5 minutos, áreas de entretención, diversión, turismo y transporte, dentro del radio de Santiago Urbano, en la comuna de Santiago Centro.

9.2 Producto

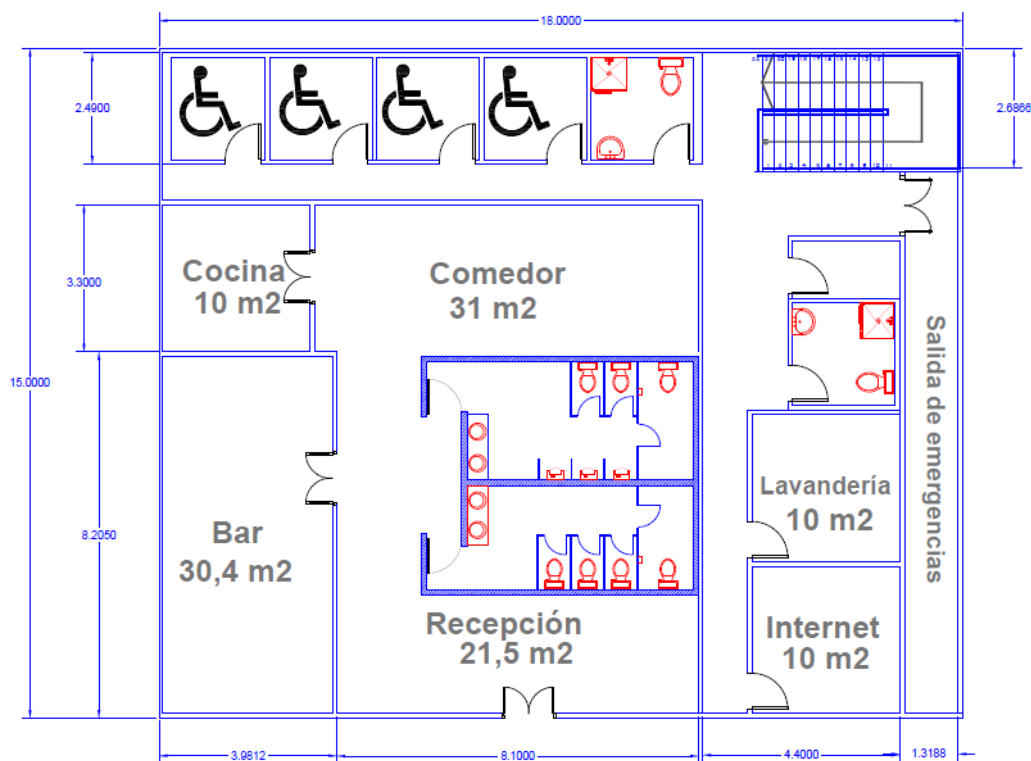
Ilustración 26: Layout de la cápsula en base a las medidas de un contenedor de 40 pies.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las cápsulas, siguiendo el modelo de Hobe, las exigencias normativas y la preferencia de uso, obtenemos de contenedor de 40 pies modificados (Figura 27), coincidiendo con las medidas solicitadas por la Norma Chilena para la clasificación (5m² mínimo) obtenemos 5,3m² de superficie y altura interna de 2,3 metros, equivalente a 12,2 m³ de espacio habitable. Cada contenedor ofrece 1 baño cada 4 personas. Cada cápsula de estos contenedores, cuenta con una cama de una plaza y media, escritorio, silla, espacios para las maletas o la mochila, enchufe triple y aire acondicionado.

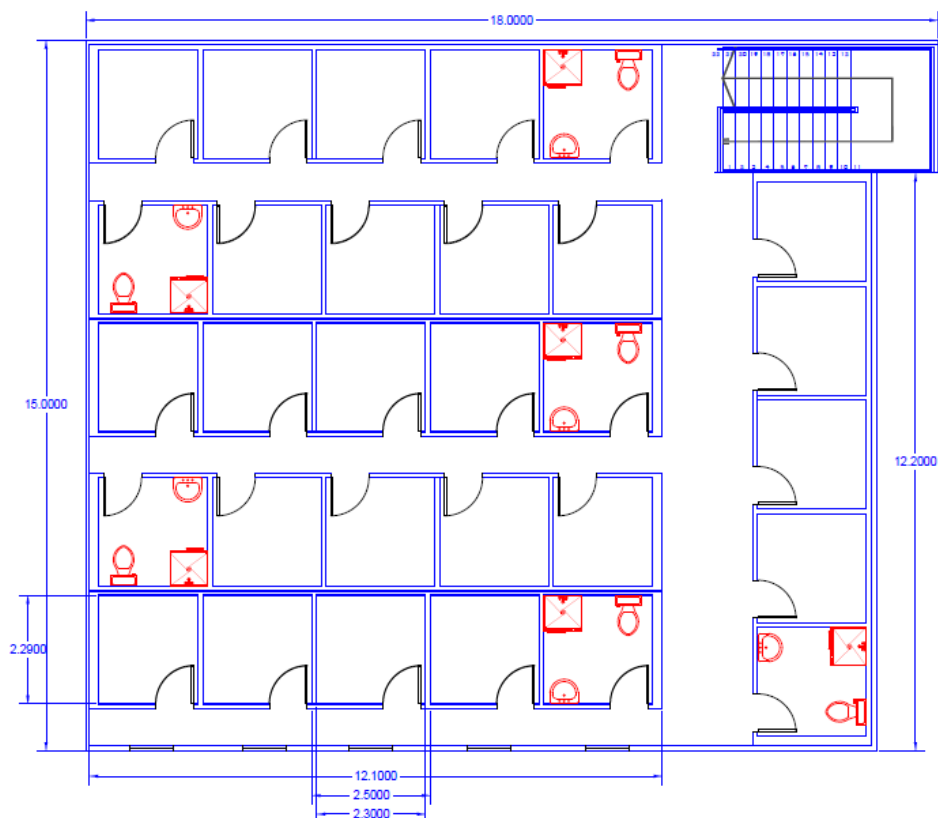
Ilustración 27: Layout Primer piso, en metros y metros cuadrados.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al layout, el primer piso contempla, lo exigido por normativa, tanto como para comedor y recepción (ilustración 28), se agrega un camarín para el equipo, 4 cápsulas, para discapacitados, salida de emergencia y escalera de acceso a los otros pisos, basado en las exigencias del Reglamento de la Ley General de Urbanismo y Construcciones (OGUC), entregando una superficie de construcción equivalente a 270 m².

Ilustración 28: Layout para los pisos 2,3 y 4 en metros.



Fuente: Elaboración propia.

Para los pisos 2,3 y 4, siguiendo las exigencias de la OGUC, se emplazan 6 baños, con 24 cápsulas (ilustración 29), siendo recorrido cada uno de los pisos por la escalera de 22 peldaños, de pisada mayor a 28 centímetros, y de ancho 2,6 metros, siguiendo las exigencias establecidas por la OGUC, completando por piso 254 metros², dando un total de 1.032 m² de edificación. Considerar que la solicitud actual aprobada de edificación, contempla un coeficiente de constructibilidad del piso 1 al piso 4 del 100%.

9.3 Precio

Existen dos antecedentes importantes al momento de definir el precio, el primero es el comportamiento a nivel global de los hoteles cápsula y el segundo es la disposición de pago. Como se revisó en el primer caso, de los cuatro cuadrantes, el cuadrante que concentra en mayor medida la oferta de hoteles cápsula, es el de hasta 105 cápsulas y de hasta 29.750 CLP. El segundo caso, basado en la disposición de pago asciende hasta los 23.088 CLP. Por lo que se puede definir que el precio por disposición de pago llega hasta los 23.088 CLP y el precio de los hoteles cápsula a nivel global, que consideran hasta 105 cápsulas, llega a los 29.750 CLP.

dado lo anterior, y al considerar el complemento de exclusividad como valor agregado, se entrará a competir al mercado con una estrategia de precios de prestigio al ser un producto innovador en la industria, donde el primer año se ofrecerá a un ADR de 25.000 CLP (Media entre disposición de pago y grupo económico-pequeño), reajustado por año, en base a la inflación, estimada por el Banco Central, proyectada a un 3% promedio para los próximos años (Banco Central de Chile, 2021).

Se espera que la distribución de los *leads*, y clientes, se asocia a 50% OTAs, 25% *Influencers*, 12,5% orgánico y 12,5% publicidad pagada.

9.4 Promoción

La promoción se divide en la utilización de OTAs, presencia en redes sociales, SEO, SEM y campañas con *influencer* turísticos de Brasil, Chile y Argentina.

Las OTAs a utilizar son: Booking, Airbnb, Tripadvisor, Kayak, Trivado y Expedia. En Chile, quien cobra mayor porcentaje de comisión es Booking, con un 14% de las ventas, y quien cobra menor comisión es Airbnb equivalente al 3% de las ventas (dado que Booking concentra la mayor cantidad de reservas, se utilizará como costo asociado a las ventas dicho porcentaje de comisión).

El SEO va a ser desarrollado por medio de *Whitehat* SEO, generando contenido asociado a la industria hotelera como también al turismo, y compartiendo este material por medio de RRSS, lo que hace imprescindible contar con presencia en Facebook, Instagram y TikTok, en habla hispana y en portugués.

El SEM, se gestionará por medio de *Google Ads Manager*, enfocado en posicionamiento en el buscador, asociado a palabras clave del rubro hotelero en la Región Metropolitana, como: Hostal, Hostel, Hotel Cápsula, con un presupuesto mensual de 100.000 CLP, asumiendo un CPC (Costo por Click), de \$100, obtenemos un alcance pagado equivalente de 1.000 turistas chilenos como extranjeros.

Se utilizará el modelo de código, utilizado en Shopify, con los *influencer*, quienes mensualmente ganaran un 5% de comisión, sobre la venta, siempre y cuando los influenciados ocupen el código del *influencer*. Esperando así aumentar la demanda del hotel cápsula.

La distribución esperada de los leads, y clientes, se asocia a 50% OTAs, 25% *Influencers*, 12,5% orgánico y 12,5% publicidad pagada.

9.5 Personas

El equipo se compone de un administrador, un jefe de operaciones y un encargado de marketing, 4 recepcionistas, 3 mucamas, 2 cocineros.

En operaciones, se requieren 4 recepcionistas, de tiempo completo para cumplir las tareas de lunes a domingo las 24 horas.

Respecto a las mucamas para el aseo de las cápsulas, considerando un tiempo de aseo de 10 minutos por cápsula (76 cápsulas), y 10 minutos de aseo por baño (22 baños), y 2 hora de aseo a las áreas comunes y la escalera desde el primer piso al cuarto piso, implica un total de 18,3 horas laborales diarias, equivalente a 128,1 horas semanales, cubriéndose con 3 mucamas de horario completo, haciendo 6 horas laborales diarias repartidas en semana y fin de semana con turnos rotativos. Dos cocineros horario completo con turnos rotativos para la preparación del desayuno continental.

Ilustración 29: Costo del equipo de RRHH.

Cargo	Cantidad	Base	Comision	Semana Corrida	Gratificación	Total Haberes	Total Rem
Administrador	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 129.240	\$ 2.129.240	\$ 2.129.240
Jefe de operaciones	1	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 100.000	\$ 129.240	\$ 1.229.240	\$ 1.229.240
Marketing	1	\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ 125.000	\$ 625.000	\$ 625.000
Recepcionista	4	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 500.000	\$ 2.000.000
Mucamas	3	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 500.000	\$ 1.500.000
Cocinero	2	\$ 400.000	\$ -	\$ -	\$ 100.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000
						Total	\$ 8.483.480

Fuente: Elaboración propia.

El administrador, dado que es el encargado, cuenta con el sueldo más alto, acorde al mercado, junto con un bono de producción siempre y cuando la ocupación del mes sea mayor del 70%, el jefe de operaciones sigue con un bono de responsabilidad de 500.000 CLP. El equipo restante cuenta con sueldos fijos.

Por medio de la utilización de franquicia SENCE, se destinará 800.000 CLP, para capacitar al personal, permitiendo generar un desarrollo organizacional interno.

9.6 Procesos

Redes sociales: Los encargados de recepción cuentan con acceso a las cuentas de redes sociales con perfil de moderador, el que implica poder responder comentarios y hablar con potenciales clientes, para fomentar el *inbound marketing*, entregando una experiencia más humana.

Procesos de atención: Se recibe al cliente, se verifican sus datos, se solicita carné o pasaporte, se ingresa la duración de la estadía, se asigna habitación y se hace un tour por las instalaciones, dejando al huésped en su cápsula respectiva. La salida es a las 12:00 del día siguiente, el no retirarse implica, que se debe cobrar un día adicional.

Proceso de Aseo / Sanitización: Durante la mañana, las mucamas, se encargan de limpiar las cápsulas y sanitizarlas con amonio cuaternario de quinta generación, como a la vez

mantener el aire acondicionado prendido para ventilar la cápsula, de este modo es posible volver a utilizar la cápsula.

Desayuno: El desayuno se sirve desde las 6 AM hasta las 11 AM, siendo principalmente preparado un desayuno continental, básico, que consiste en: café, chocolate y/o té, con o sin leche, bollería como cruasanes, tostadas, mantequilla, mermelada, manjar, quesos, embutidos, yogurt, fruta y cereal.

9.7 Pruebas

Para obtener información de los clientes, es vital, utilizar las medidas de calificación de Booking, de Google Places y comentarios en RRSS. Adicional, el CM cuenta con un módulo de gestión de clientes, para validar el desempeño y dejar comentarios vía correo electrónico, facilitando la toma de datos, asociada a la experiencia.

Booking, por su parte utiliza una escala de Likert de 4 puntos, conocida como la escala de Smileys, en el cual se evalúa: Personal, servicios, limpieza, relación precio-calidad y ubicación.

10 Evaluación económica

10.1 Evaluación

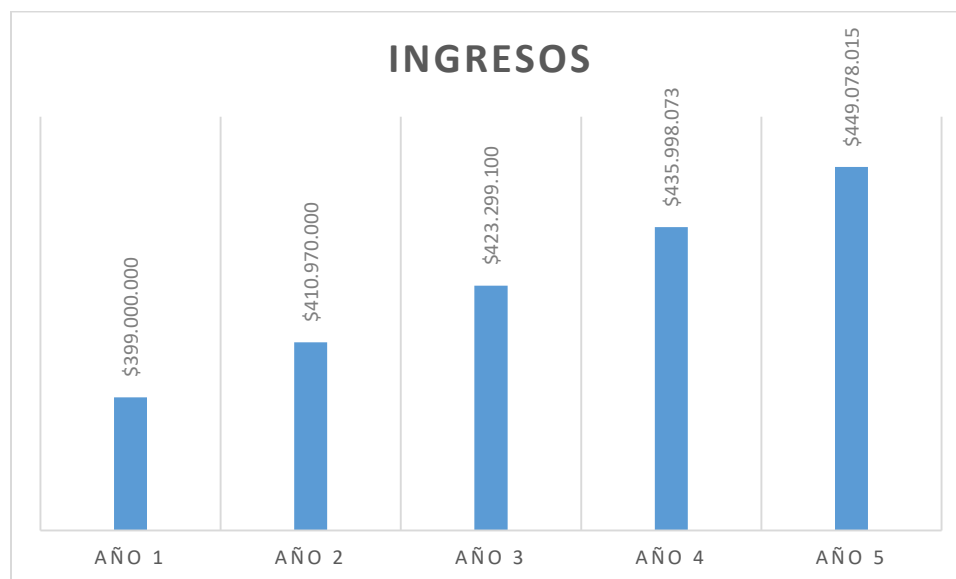
10.1.1 Ingresos

Se entrará a competir al mercado con una estrategia de precios de prestigio al ser un producto innovador en la industria, donde el primer año se ofrecerá a un ADR de 25.000 CLP, reajustado por año, en base a la inflación, estimada por el Banco Central, proyectada a un 3% promedio para los próximos años (Banco Central de Chile, 2021).

La tasa de ocupación, basada en el mercado efectivo anual, mensualizada, equivale a un 50% de la ocupación (50% de 76), el cual se espera que aumente en temporada alta (noviembre a febrero) sobre un 70%, equivalente a la tasa de ocupación promedio en el Santiago Urbano para el año 2018, y a un 60% en temporada media (periodos de festividades, que van de Septiembre a Noviembre).

La distribución esperada de los leads, y clientes, se asocia a 50% OTAs, 25% Influencers, 12,5% orgánico y 12,5% publicidad pagada.

Ilustración 30: Ingresos proyectados a 5 años.



Fuente: Elaboración propia.

Dando resultado los ingresos proyectados a 5 años (ilustración 30), los cuales van del año 1 en 399 millones de CLP, al 5 año de 449 millones de CLP, como se menciona, reajustando el valor en base a la inflación, estimada por el banco central (como se cita del mismo banco central) considerando el ADR anual, es decir se desestima el REVPAG (rendimiento financiero por habitación disponible), o las variaciones de precio, por exceso de demanda, dado que estos valores vienen incluidos en el cálculo del ADR.

10.1.2 Inversión inicial

La inversión inicial se divide en tres aspectos, el terreno, la edificación y los permisos de edificación correspondientes, y la implementación para la habilitación (Implementos).

El valor del terreno es de 9.470 UF, a un valor de 281.000.000 CLP. Aproximadamente.

La edificación, en base a los valores de edificación más IVA, de las empresas Casasblunel para el año 2020 (Anexo 17):

Ilustración 31: Tipo de material por metro cuadrado en UF.

	Precio por UF m2 (Sin IVA)	Precio UF m2 (más IVA)	Cantidad (m2)	Precio (UF)
Metalcon (Contenedores)	21,627	26,700	1.282	27.731
Albañilería confinada	27,945	34,500	686	19.170
Hormigon Armado	32,319	39,900	1.286	41.562
			Total (UF)	88.464
			CLP	2.609.687.855

Fuente: Elaboración propia.

La edificación considera metro cuadrados de material a utilizar por la superficie de ese material, dando como resultado 1.282 m² de metalcon, 686 m² de albañilería, y 1.286 m², dando como costo de edificación 2.600 millones de CLP. Depreciado a 50 años (ilustración 31).

El valor del permiso de edificación considera 1,5% del valor de edificación (39.135.000 CLP), y el valor junto a la tramitación de la recepción final de obra, equivale a 2.609.688 CLP.

Ilustración 32: Implementación de inmueble.

Producto	Cantidad	Precio (CLP)	Total (CLP)
Aire Acondicionado	76	150.000	11.400.000
Marquesas	76	100.000	7.600.000
Colchones 1 1/2	76	80.000	6.080.000
Sillas de oficina	76	50.000	3.800.000
Ducha/WC/Lavamanos	22	300.000	6.600.000
Lavadoras/secadoras	4	300.000	1.200.000
PC	4	300.000	1.200.000
Pool	1	400.000	400.000
Ping Pong	1	100.000	100.000
Mobiliario Bar	1	200.000	200.000
Cocina 6 quemadores	1	200.000	200.000
Microondas industrial	2	200.000	400.000
Mesas comedor	8	60.000	480.000
Sillas de comedor	32	30.000	960.000
Utensilios comedor	32	5.000	160.000
Total			40.780.000

Fuente: Elaboración propia.

La implementación para la habitación, considera 76 Aire acondicionados, 76 camas, 76 sillas de oficina, habitación de 22 baños, 4 lavadoras-secadoras, 4 computadores, mesa de pool, mesa de ping-pong, mobiliario de bar, cocina de 6 quemadores, 2 microondas industriales, mobiliario de cocina y el mobiliario de comedor que consta de 8 mesas para 4 personas, dando un costo total aproximado de 40.780.000 CLP. Donde por norma los elementos de aire acondicionado se deprecian a 2 años, los insumos y elementos de hotel, se deprecian a 1 año (ilustración 32).

10.1.3 Costos operacionales

Ilustración 33: Costos operacionales.

Item	Precio (CLP)
Desayuno	500 x persona
OTAs	14% Valor neto
Channel Manager	165.500
Comisión Influencer	5% de la venta
Agua	1,5 x Litro x144 Litros x Persona
kilovatio hora (kWh)	75 CLP / Kw x 6 kWh x Persona
Internet	445.000

Fuente: Elaboración propia.

El desayuno tiene un valor variable, aproximado a 500 CLP por persona diario.

La comisión de las OTAs, equivale a un 14% de las ventas a valor neto (sin considerar el IVA sobre el valor de la venta).

Los gastos asociados al CM son de 226 USD, equivalente a 165.500 CLP.

La comisión asociada al *inbound* de los *influencer* es del 5% de la venta, comisionada por medio de PayPal.

El consumo de agua diario por persona equivale a 144 litros (Fundacion Aquae, 2021), considerando el metro cúbico de agua a 600 CLP, el tratamiento del metro cúbico de recolección a 600 CLP y el metro cúbico de tratamiento a 300 CLP, da un valor por litro de 1,5 CLP.

El consumo en kilowatts hora por pasajero, equivale a las horas de uso de luz, corriente alterna para celular y/o notebook y aire acondicionado, equivale a 6 kWh, el valor del kWh para una tarifa AT1 es de 75 CLP/kW¹⁶.

Es necesario contar con internet dedicado, lo que implica 5 repetidores, simetría en la velocidad de subida y de bajada y fibra óptica de punto a punto, lo que tiene un valor de 15 UF/mensuales (Movistar Empresas, 2021).

¹⁶ Precio medio de mercado, Comisión Nacional de Energía.

10.1.4 Gastos

Ilustración 34: Gastos.

Item	Precio (CLP)	Periodicidad
Remuneración	7.483.480 a 8.483.480	Mensual
SEO + Web	159.000	Anual
SEM	100.000	Mensual
Contabilidad (F29 y Renta)	200.000	Mensual
Patente comercial	14.000.000	Anual

Fuente: Elaboración propia.

El personal cuenta con un sueldo fijo a excepción del administrador fluctuando la suma total de haberes entre los 7.483.480 CLP y los 8.483.480 CLP.

El posicionamiento SEO, implica contar con una página web, con una estructura dentro de la web que permita noticias (PHP o Wordpress), y que sea optimizada para buscadores web, el valor de una página de estas características parte de los 100.000 CLP + IVA, El dominio anual equivale a 10.000 CLP y el hospedaje del sitio equivale a 30.000 CLP anuales.

El gasto asociado a SEM asociado a Marketing, equivale a 100.000 CLP mensuales.

La contabilidad será externa y tendrá un gasto mensual de 200.000 CLP (Sin considerar IVA), incluida la declaración de renta anual.

La patente anual de un hostel, basado en el capital de la empresa y en el uso como destino comercial, equivale al producto del capital propio por 0,005.

10.1.5 Impuestos

El impuesto al valor agregado equivale al 19% del total de las ventas, lo cual se encargada de recaudarlo la empresa por medio de las ventas realizadas, y pagarlo al estado vía el formulario 29, en la declaración mensual.

El impuesto a la renta de primera categoría, gravada a las rentas provenientes de capital, por empresas comerciales, industriales, mineros o de servicio, equivale al 27% de las utilidades.

10.1.6 Tasa de descuento sin financiamiento

Para el cálculo de la tasa de descuento (o costo de capital) de un proyecto sin financiamiento de utiliza el modelo de valorización de activos financieros (CAPM), entregado como resultado una tasa de descuento de 8,56% (Anexo 19). Al comparar la tasa de descuento respecto a la industria ¹⁷ proveniente de un muestreo realizado por la consultora Colliers, podemos apreciar, que la industria hotelera, presenta la mayor tasa de descuento (8,52%), entregando

¹⁷ <https://www.colliers.com/es-cl/investigacion/santiago/reportetasasdescuento4t2020>

gran similitud al cálculo realizado, implicando mayor descuento en el capital, respecto a otros negocios en el sector inmobiliario, como, por ejemplo, el sector Multifamily (5%) o el sector industrial (5,53%), valores provenientes al cuarto trimestre del año 2020.

10.1.7 Depreciación

Ilustración 35: Activos, valor, depreciación, y valor residual.

ACTIVO	PRECIO
Edificación	\$2.609.687.855
Aire acondicionado	11.400.000
Otros insumos	29.380.000

PERIODOS DE DEPRECIACION	1	2	3	4	5	VD (5)
50	\$ 52.193.757	\$52.193.757	\$52.193.757	\$52.193.757	\$52.193.757	\$2.348.719.070
2	\$ 5.700.000	\$ 5.700.000				\$0
1	\$ 29.380.000					\$0
Total	\$ 87.273.757	\$57.893.757	\$52.193.757	\$52.193.757	\$52.193.757	\$2.348.719.070
Mensualizada	\$ 7.272.813	\$ 4.824.480	\$ 4.349.480	\$ 4.349.480	\$ 4.349.480	

Fuente: Elaboración propia.

La depreciación se divide en tres tipos de activos, los estructurales (edificación) con una depreciación a 50 años, los de confort (aire acondicionado) con una depreciación de 3 años, y los insumos de funcionamiento con una depreciación a 1 año (ilustración 35).

10.1.8 Flujo de caja puro

Ilustración 36: Flujo de caja sin apalancamiento.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 399.000.000	\$ 410.970.000	\$ 423.299.100	\$ 435.998.073	\$ 449.078.015
Costos Op.		\$ 58.852.860	\$ 60.239.985	\$ 61.668.724	\$ 63.140.325	\$ 64.656.074
Gastos Adm.		\$ 115.541.760	\$ 115.545.960	\$ 115.550.286	\$ 115.554.742	\$ 115.559.331
Inversión Inicial	\$ 3.001.899.209					
EBITDA		\$ 224.605.380	\$ 235.184.055	\$ 246.080.090	\$ 257.303.007	\$ 268.862.610
DEPRECIACION		\$ 91.280.000	\$ 61.900.000	\$ 56.200.000	\$ 56.200.000	\$ 56.200.000
AMORTIZACIÓN		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT		\$ 133.325.380	\$ 173.284.055	\$ 189.880.090	\$ 201.103.007	\$ 212.662.610
INTERES		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TAXES (27%)		\$ 973.800	\$ 4.791.600	\$ 2.246.093	\$ 2.246.093	\$ 2.246.093
Utilidad Neta		\$ 132.351.580	\$ 168.492.455	\$ 187.633.997	\$ 198.856.913	\$ 210.416.517
VD						\$ 2.629.719.070
FC	\$ -3.001.899.209	\$ 223.631.580	\$ 230.392.455	\$ 243.833.997	\$ 255.056.913	\$ 2.896.335.587
VAN		\$ -9.574.343,47				
TIR		6%				

Fuente: Elaboración propia.

10.1.9 Tasa de descuento con financiamiento

Se considera un 100% de financiamiento equivalente a 3.001.899.209 CLP, a una tasa del 10% anual (3% asociado a la TPM y 7% de intereses bancarios)¹⁸, proyectada a 5 años. Entregando un costo medio ponderado de capital apalancado equivalente a 7,3% (anexo 20).

10.1.10 Tabla de amortización

Ilustración 37: Tabla de amortización.

Periodo	Saldo Inicial	Cuota Fija	Interés	Abono de Capital (Amortización)	Saldo Final
0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$3.001.899.209
1	\$3.001.899.209	\$791.893.449	\$300.189.921	\$491.703.528	\$2.510.195.681
2	\$2.510.195.681	\$791.893.449	\$251.019.568	\$540.873.881	\$1.969.321.800
3	\$1.969.321.800	\$791.893.449	\$196.932.180	\$594.961.269	\$1.374.360.531
4	\$1.374.360.531	\$791.893.449	\$137.436.053	\$654.457.396	\$719.903.135
5	\$719.903.135	\$791.893.449	\$71.990.314	\$719.903.135	\$0

Fuente: Elaboración propia.

¹⁸ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/bancos-anticipan-que-este-ano-la-demanda-de-pymes-por-creditos-sera-similar-a-2020/DFEDFCGGCZHJLNPVEK5YKMZDC4/>

10.1.11 Flujo de caja con financiamiento

Ilustración 38: Flujo de caja apalancado en su totalidad.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 399.000.000	\$ 410.970.000	\$ 423.299.100	\$ 435.998.073	\$ 449.078.015
Costos Op.		\$ 58.852.860	\$ 60.239.985	\$ 61.668.724	\$ 63.140.325	\$ 64.656.074
Gastos Adm.		\$ 115.541.760	\$ 115.545.960	\$ 115.550.286	\$ 115.554.742	\$ 115.559.331
Inversión Inicial	\$ 3.001.899.209					
EBITDA		\$ 224.605.380	\$ 235.184.055	\$ 246.080.090	\$ 257.303.007	\$ 268.862.610
DEPRECIACION		\$ 91.280.000	\$ 61.900.000	\$ 56.200.000	\$ 56.200.000	\$ 56.200.000
EBIT		\$ 133.325.380	\$ 173.284.055	\$ 189.880.090	\$ 201.103.007	\$ 212.662.610
INTERES		\$ 300.189.921	\$ 251.019.568	\$ 196.932.180	\$ 137.436.053	\$ 71.990.314
EBT		\$ -166.864.541	\$ -77.735.513	\$ -7.052.090	\$ 63.666.953	\$ 140.672.297
TAXES (27%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.246.093	\$ 2.246.093
Utilidad Neta		\$ -166.864.541	\$ -77.735.513	\$ -7.052.090	\$ 61.420.860	\$ 138.426.204
II						
Préstamo	3.001.899.209					
VD						\$ 2.629.719.070
AMORTIZACIÓN		\$ 491.703.528	\$ 540.873.881	\$ 594.961.269	\$ 654.457.396	\$ 719.903.135
FC	\$ -	\$ -567.288.069	\$ -556.709.394	\$ -545.813.359	\$ -536.836.535	\$ 2.104.442.138
VAN	\$ -353.642.675,40					
TIR	-2%					

Fuente: Elaboración propia.

10.2 Sensibilización respecto la tasa de ocupación

Ilustración 39: Flujo de caja sensibilizado.

Ocupación	79,69%					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 545.088.058	\$ 561.440.700	\$ 578.283.921	\$ 595.632.438	\$ 613.501.411
Costos Op.		\$ 68.436.272	\$ 71.038.210	\$ 72.818.228	\$ 74.651.647	\$ 76.540.068
Gastos Adm.		\$ 101.541.760	\$ 115.545.960	\$ 115.550.286	\$ 115.554.742	\$ 115.559.331
Inversión Inicial	\$ 3.001.899.209					
EBITDA		\$ 375.110.026	\$ 374.856.530	\$ 389.915.407	\$ 405.426.050	\$ 421.402.012
DEPRECIACION		\$ 91.280.000	\$ 61.900.000	\$ 56.200.000	\$ 56.200.000	\$ 56.200.000
EBIT		\$ 283.830.026	\$ 312.956.530	\$ 333.715.407	\$ 349.226.050	\$ 365.202.012
INTERES		\$ 300.189.921	\$ 251.019.568	\$ 196.932.180	\$ 137.436.053	\$ 71.990.314
EBT		\$ -16.359.895	\$ 61.936.962	\$ 136.783.227	\$ 211.789.997	\$ 293.211.699
TAXES (27%)		\$ -	\$ 4.791.600	\$ 905.840	\$ 905.840	\$ 905.840
INGRESOS		\$ -16.359.895	\$ 57.145.362	\$ 135.877.387	\$ 210.884.157	\$ 292.305.859
Préstamo	\$ 3.001.899.209					
Valor desecho						\$ 2.629.719.070
AMORTIZACIÓN		\$ 491.703.528	\$ 540.873.881	\$ 594.961.269	\$ 654.457.396	\$ 719.903.135
FC	\$ -	\$ -416.783.423	\$ -421.828.519	\$ -402.883.882	\$ -387.373.239	\$ 2.258.321.793
TIR	13%					
VAN	\$ 200.000.000,00					

Fuente: Elaboración propia.

La sensibilización (ilustración 39), se realiza por medio del análisis en el promedio de la ocupación anual, respecto al VAN estimado de 200.000.000 CLP al quinto año.

10.2.1 Escudo tributario

Al comparar el flujo de caja sensibilizado a un VAN de 200.000.000 CLP y apalancado para el año 5 (ilustración 36), con un flujo de caja sin apalancamiento (ilustración 33), se obtiene como ahorro en cuestión tributaria entre los dos flujos de caja, equivalente a 4.994.561 CLP.

10.2.2 Valor residual y valor de la compañía

El valor residual (VR), al proyectar la compañía posterior a los 5 años de operación, utilizando el modelo de Gordon-Shapiro, con un crecimiento perpetuo (g), equivalente a la proyección en la inflación estimada por el Banco Central (3%).

$$VR = \frac{F_5 * (1 + g)}{(WAC - g) * (1 + WAC)^5} = \$26.954.352.001$$

Se obtiene como valor residual 26.680.836.999 en CLP con una estimación de crecimiento perpetuo de 3%, y sin sobreestimación (g = 0), de 15.506.651.284 CLP del valor residual de la empresa.

Dado lo anterior, es posible estimar, que el valor de la empresa en un escenario de crecimiento perpetuo de 3%, un valor de \$26.954 millones, y un escenario con un crecimiento perpetuo equivalente a 0, una valorización de \$15.450 millones.

11 Conclusión y recomendaciones

Por medio del siguiente trabajo, se ha podido demostrar que la factibilidad técnica, estratégica y económica, para la creación de una empresa que brinde el servicio de hoteles cápsula en Chile, en la región metropolitana, y en el subsector reconocido por SERNATUR como el sector de Santiago Urbano, el cual considera las comunas de Santiago Centro, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia y Vitacura, tiene potencial para para lograr los 200 millones en valorización, al quinto año, siempre y cuando se cumplan ciertas condiciones en el mercado, condiciones las cuales son: un buen tamaño de mercado efectivo, un valor cercano a la disposición de pago de acuerdo al valor percibido, y validado dicho valor con una investigación de mercado, junto con un correcto análisis y posterior implementación de la estrategia de mercadotecnia.

Desde la perspectiva del producto, es posible competir con un servicio como los hoteles cápsula, dentro de la industria de establecimientos de alojamiento, el driver que permite justificar esto, es la tendencia global, que se presenta, y como esta se divide en 4 diferentes clasificaciones, en base a tamaño y a precio. Dada la disposición de pago de la muestra obtenida en la investigación de mercado, y parametrizando dicho valor dentro de los cuatro cuadrantes de valor/Capacidad existentes en la industria a nivel global, permite referenciar en qué tipo de propuesta de valor encaja, y donde se compite para efectos de la evaluación realizada es en EAT a nivel nacional y bajo los 26.000 CLP a valor de tarifa diaria promedio.

Dicha propuesta coincide con: Hosterías, Albergues, refugios, hostels, hostales, residenciales, alojamientos familiares y *Bed and Breakfast*, entregando formalmente más de 5.600 camas de capacidad diaria, concentradas en hostales y residenciales, como servicio sustituto al propuesto, y siendo esta la competencia directa.

Del mercado potencial, al aplicar la metodología de macroentorno, se obtienen oportunidades y amenazas de la industria, las cuales concatenándose en los atributos clave, permiten identificar el mercado objetivo, el cual cuenta con la necesidad insatisfecha, de contar con un lugar que le permita privacidad, pero a la vez le permita un costo no tan elevado, como lo es una habitación de hotel. Dada la necesidad, el mercado brasileño, el argentino y el chileno, presentaron mayor participación, por lo que permite enfocar la propuesta de valor a dicho segmento, y alinear tanto la relación con los clientes como los canales, para entregar la información y atraer clientes.

El utilizar el modelo de las 7P de mercadotecnia, permite la orientación al cliente del servicio, en la localización, la cual se justifica con una isócrona, simulada en un escenario de tráfico, y por medio del desplazamiento a pie, dentro del sector urbano, permitiendo definir la plaza correcta, ubicada dentro de una isócrona, que cubre lugares turísticos, locomoción pública, 2 estaciones de metro, edificios históricos y plazas de recreación, entre 5 a 25 minutos de desplazamiento. Permite además el *layout* del producto tanto como la cápsula como la edificación, basado en la norma de edificación chilena, el certificado de informaciones previas, la ordenanza general de urbanismo, y el coeficiente de constructibilidad del lugar. La mercadotecnia también permite, definir el precio, y la estrategia asociada, para efecto de estudio, enfocados en diferenciación, sustentada en innovación como una estrategia de precios de prestigio, asociada a 25.000 CLP.

Los costos incurridos en la evaluación se dividen en inversión inicial, costos operacionales y gastos administrativos, donde la inversión inicial consideró, la adquisición del terreno, la edificación, y la habilitación. Los costos operacionales implican desayunos por cliente, OTAs (14%), comisión y gastos en publicidad, permisos, y por último los gastos administrativos, donde aplica el equipo de recursos humanos principalmente.

La factibilidad económica por su parte obedece más a algunos factores que a otros, entre los cuales la disposición de pago, y el nivel de ocupación juegan un rol importante, a tal grado, que es posible observar, que de las tres evaluaciones económicas asociadas a la ejecución del proyecto (Puro, apalancado y sensibilizado), el grado de ocupación es el que fortalece la viabilidad del proyecto, de esta forma, el proyecto puro, presenta un valor presente neto superior a 0, con una tasa interna positiva, no obstante no se acerca a los 200.000.000 de CLP al llevar a valor presente los flujos futuros.

Para el caso del proyecto apalancado, dado que la tasa de retorno es menor que la tasa de interés, la valorización de los flujos futuros a valor presente entregan un VAN negativo, igual a 353 millones de CLP, a una tasa de ocupación promedio del 58%, valor que al ser sensibilizado, a una valorización mínima, obliga a funcionar promedio anual con un 71,9% de ocupación (VAN 0 CLP), y para lograr el rendimiento exigido del VAN (200.000.000 CLP), a una capacidad del 79,16%, muy superior al nivel de ocupación lograda en el actual escenario del turismo, asediado mes a mes por la pandemia. Así mismo, la tasa interna de

retorno para el proyecto sin apalancamiento, genera una tasa del 6% de retorno, mayor en 9 puntos porcentuales a la tasa interna de retorno apalancada (-2%), diferencia generada, por el costo adicional asociado al interés crediticio y a la amortización de la deuda, sobre el préstamo de 3.000 millones, valor que al ser sensibilizado a una mayor tasa de ocupación como es el caso del proyecto sensibilizado en el nivel de ocupación (79,69%) para obtener el valor actual neto al quinto año de 200.000.000 CLP, entrega una TIR del 13%.

Respecto a la valorización, se estima, que la aplicación del proyecto, consiguiendo en rendimiento en capacidad del 75% o superior, con el proyecto de financiamiento de 3.000 millones de CLP, y el valor de rescate al término del periodo de 5 años, genera una valorización de 26.954 millones de pesos, utilizando el modelo de Gordon-Shapiro.

Destacar, que dentro de las comparaciones, el funcionar con financiamiento, respecto de funcionar sin financiamiento, siguiendo la segunda proposición de Modigliani Miller, el retorno sobre el capital aumenta, parte de este beneficio, es generado por el escudo fiscal. Dada la comparación entre el proyecto puro y el proyecto apalancado y sensibilizado a un VAN de 200.000.000 CLP, podemos obtener un escudo fiscal equivalente a 4.994.561 CLP, apoyándonos en el teorema, permitiendo adicionalmente generar patrimonio sobre deuda.

Finalmente, concluir, los objetivos generales y específicos, como las preguntas de investigación, fueron respondida en su totalidad, y si bien, el proyecto con los indicadores turísticos actuales, y asociados a una pandemia no permiten obtener un rendimiento esperado, es posible, como se demostró con la simulación, obtener rendimientos sobre esta industria, al alcanzar niveles de ocupación esperados, estudiados y analizados, como también recomendar, que para este tipo de proyectos, el apalancamiento es vital en el rendimiento de la inversión, sea sobre los retornos y el capital.

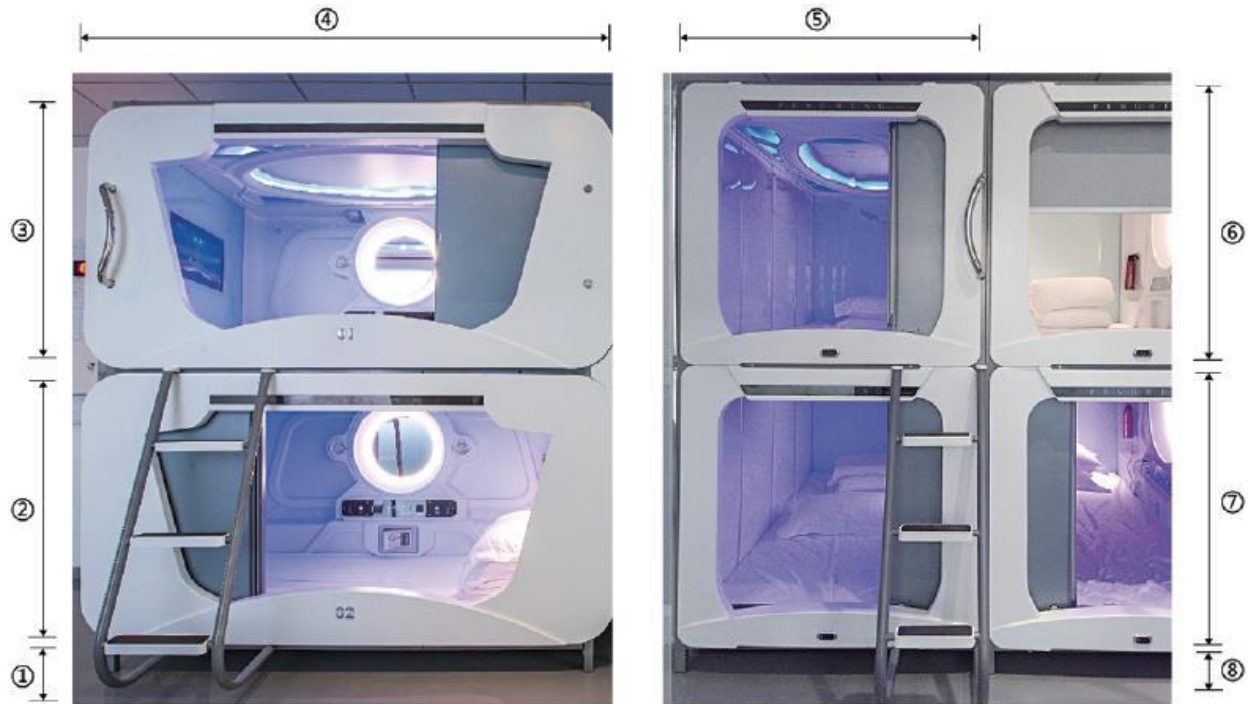
12 Bibliografía

1. Alonso-Arévalo, J., & Martín Cerro, S. (2000). *Benchmarking : una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información*. Burgos.
2. Banco Central de Chile. (2021). *Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2021*. Nota de Prensa. Recuperado el 22 de 06 de 2021, de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-marzo-2021>
3. Cama Chilena de la Construcción. (2021). *Informe del sector inmobiliario en el Gran Santiago - Diciembre 2020*. Obtenido de https://cchc.cl/uploads/archivos/archivos/Informe_34_2020_-_4_%28Actividad_del_Sector_Inmobiliario_del_Gran_Santiago%29.pdf
4. Credence Research. (Febrero de 2019). *Capsule Hotels Market (by Type: Side-by-side and Separate Capsules; by Number of Capsule: Up to 50, From 50 to 100, and Above 100) - Growth, Future Prospects, and Competitive Landscape, 2018-2026*. Obtenido de <https://www.credenceresearch.com/report/capsule-hotels-market>
5. Fundacion Aquae. (2021). *¿Sabes cuánta agua consumes a diario?* Recuperado el 2021 de 06 de 22, de <https://www.fundacionaquae.org/sabes-cuanta-agua-consumes-a-diario/>
6. Hobe SPA. (5 de Abril de 2021). *Hobe*. Obtenido de <https://www.hobe.cl/>
7. INE. (2021). *ENCUESTA MENSUAL DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO*. Recuperado el 1 de Junio de 2021, de [https://www.ine.cl/docs/default-source/actividad-del-turismo/boletines/2021/bolet%C3%ADn-encuesta-mensual-de-alojamiento-tur%C3%ADstico-\(emat\)-abril-2021.pdf?sfvrsn=239822bd_4](https://www.ine.cl/docs/default-source/actividad-del-turismo/boletines/2021/bolet%C3%ADn-encuesta-mensual-de-alojamiento-tur%C3%ADstico-(emat)-abril-2021.pdf?sfvrsn=239822bd_4)
8. Jensen, E. (2003). *Cerebro y aprendizaje: Competencias e implicaciones educativas*. Narcea Ediciones.
9. Lonely Planet. (2021). *Mejor época para viajar a Chile y clima en Chile*. Recuperado el 20 de 06 de 2021, de <https://www.lonelyplanet.es/america-del-sur/chile/clima>
10. Movistar Empresas. (22 de 06 de 2021). *Internet Dedicado*. Recuperado el 22 de 06 de 2021, de Movistar: <https://www2.movistar.cl/empresas/productos-y-servicios/ofertas-para-empresas/internet-dedicado/>
11. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio* (Primera ed.).
12. Rinsho, N. (2009). Epidemiologic research on insomnia in the general Japanese populations. *National Institute of Public Health*, 67.

13. Servicio Nacional de Turismo. (1 de 06 de 2021). *Normas de Alojamiento Turístico*. Obtenido de <http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/normas-y-documentos/alojamiento-turistico/>
14. Subsecretaría de Turismo. (2019). *Cuadros Perfil del Turista Extranjero* .
15. Subsecretaría de Turismo. (2021). *Barómetro de Turismo Enero 2021*. Obtenido de http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/20210129_Bar%C3%B3metro-de-Turismo-Enero-2021.pdf
16. Torre Bouscoulet, L., Vázquez-García, J., Muiño, A., Márquez, M., Victorina López, M., Montes de Oca, M., . . . PLATINO Group. (2008). *Prevalence of Sleep Related Symptoms in Four Latin American Cities*. *Journal of clinical sleep medicine*.
17. WiseGuy Reports. (2 de Agosto de 2017). *Capsule Hotels Global Market 2017 Key Players, Share, Trend, Segmentation and Forecast to 2022*. Obtenido de <https://www.einpresswire.com/article/395772393/capsule-hotels-global-market-2017-key-players-share-trend-segmentation-and-forecast-to-2022>

13 Anexo

Anexo 1: Oferta de cápsula para hotel, por parte de la compañía la compañía Shenzhen Pengheng Capsule Hotel Equipment Co.



- ① Feet height : 0.1 m / 3.94 inch
- ② Height : 1.17 m / 46.06 inch
- ③ Height : 1.17 m / 46.06 inch
- ④ Width : 2.26 m / 88.98 inch

- ⑤ Width: 1.23 m / 48.43 inch
- ⑥ Height: 1.17 m / 46.06 inch
- ⑦ Height: 1.17 m / 46.06 inch
- ⑧ Feet height: 0.1 m / 3.94 inch

Fuente: Alibaba, 2021.

Anexo 2: Clasificación y calificación de los establecimientos de alojamiento turístico (EAT)

		Calificación						
		Básico o turista	Básico, turista o turista superior	Turista, turista superior o lujo	1 a 5 estrellas	Estándar, superior o lujo	Turista	Premium o Classic
Clases de alojamiento turístico	Albergues, refugios u hostels	x						
	Camping o recinto de campamento		x					
	Hostales y residenciales		x					
	Alojamiento familiar o Bed & Breakfast			x				
	Centros de turismo de naturaleza o lodge			x				
	Haciendas o estancias			x				
	Hosterías			x				
	Apart-hoteles				x			
	Complejos turísticos o resort				x			
	Hoteles				x			
	Cabañas				x			
	Termas				x			
	Departamentos turísticos, y departamentos ejecutivos					x		
	Hospedajes rurales						x	
Hoteles boutique							x	

Fuente: Instituto de normalización.

Anexo 3: principales competidores en Asia Pacifico en el segmento de hoteles cápsula, basados en la puntuación de booking.com, y el valor para fines del año 2020.

Nombre	País	Área	Puntuación Total	Puntuación ubicación	Cápsula (CLP)	Side-Side (CLP)	Habitación (Micro-Hotel)	Capacidad
J Garden Shin-Osaka	Japón	APAC	9	9,4	\$ 19.182	\$ 31.963	\$ -	164
The Millennials Kyoto	Japón	APAC	9,2	9,5	\$ 20.257	\$ 46.183	\$ -	150
J-SHIP Osaka Namba	Japón	APAC	9,1	9,1	\$ 19.984	\$ 32.189	\$ -	133
HOTEL THE ROCK	Japón	APAC	8,9	8,9	\$ 16.113	21.484	\$ -	80
Guesthouse kukuru	Japón	APAC	8,8	8,7	\$ 25.321	\$ -	\$ -	36
Hotel Owl Tokyo Nippori	Japón	APAC	8,7	8,8	\$ 8.172	\$ 25.896	\$ -	55
Khaosan Tokyo Samurai	Japón	APAC	8,7	8,9	\$ 11.601	\$ 23.203	\$ -	80
Matsue Urban Hotel CubicRoom	Japón	APAC	8,7	8,4	22.789	\$ -	\$ -	81
Oyado HARU'S	Japón	APAC	8,7	8,4	\$ 30.692	\$ -	\$ -	210
The Global Hotel Tokyo	Japón	APAC	8,5	8,4	\$ 9.150	\$ 29.779	\$ -	74
Sarang Hostel at City Centre	Malasia	APAC	9,5	9,7	\$ 12.868	\$ -	\$ -	48
Dé Cafe & Rest House	Malasia	APAC	9,2	9,4	\$ 7.380	\$ -	\$ -	28
Stay With Me Capsules Hostel	Malasia	APAC	9,1	8,5	\$ 8.856	\$ -	\$ -	36
Traveller Bunker Hostel	Malasia	APAC	9	9,5	\$ 6.623	\$ -	\$ -	49
Luma Casa Capsule Hotel	Malasia	APAC	9	8,9	\$ 12.404	\$ -	\$ -	44
Dream Lodge	Singapor	APAC	9,1	8,7	\$ 21.715	\$ -	\$ -	66
hipstercity hostel	Singapor	APAC	9,1	9,4	\$ 25.772		\$ -	52
Hotel J-ESPACE 1	Vietnam	APAC	9,6	9,6	\$ 13.922	\$ -	\$ -	77
Tabalo Hostel Hanoi	Vietnam	APAC	9,2	9,6	\$ 8.812	\$ -	\$ -	50
Goo Hostel SaiGon	Vietnam	APAC	9,1	9,4	\$ 14.099	\$ -	\$ -	36
Sapa Capsule Hotel	Vietnam	APAC	9	8,6	\$ 15.861	\$ -	\$ -	48
SPOT ON 895 The Rooster Café	Vietnam	APAC	9	8,8	\$ 3.481	\$ -	\$ -	81
BaliJani	Indonesia	APAC	9,5	6,7	\$ 6.660	\$ -	\$ -	72
Jakpod Hotel	Indonesia	APAC	9,1	9,4	\$ 8.630	\$ -	\$ -	76
MM Capsule Hostel Medan	Indonesia	APAC	9,2	7,8	\$ 7.110	\$ -	\$ -	80
Dunhuang Camel Capsule Youth Hostel	China	APAC	9	9	\$ 4.238	\$ -	\$ -	92
Yor Yak Hostel	Tailandia	APAC	9,4	9	\$ 8.812	\$ -	\$ -	50
Pa Prank	Tailandia	APAC	9,2	9,2	\$ 10.166	\$ -	\$ -	20
UZ Hostel	Taiwan	APAC	8,4	8,5	13.500	\$ -	\$ -	20
Dormitos	Filipinas	APAC	8,9	8,1	\$ 11.589	\$ -	\$ -	40

Anexo 4: principales competidores en Asia Pacifico en el segmento de hoteles cápsula, basados en la puntuación de booking.com, y el valor para fines del año 2020.

Nombre	País	Área	Puntuación Total	Puntuación ubicación	Cápsula (CLP)	Side-Side (CLP)	Habitación (Micro-Hotel)	Capacidad
Makura Capsule Hotel	Rusia	Europa	9,7	9,8	\$ 11.855	\$ -	\$ -	48
SAVELOVSKAYA INN	Rusia	Europa	9,6	9,5	\$ 7.814	\$ -	\$ -	50
New Neva Capsule	Rusia	Europa	9,5	9,5	\$ 6.698	\$ -	\$ -	14
I Lamp Hostel	Rusia	Europa	9,4	10	\$ 4.465	\$ -	\$ -	32
Nevsky Capsule Hotel	Rusia	Europa	9,3	9,9	\$ 11.174	\$ -	\$ -	72
4U Capsule Hotel	Rusia	Europa	9,2	9,6	\$ 11.119	\$ -	\$ -	36
BADAROOM hostel	Rusia	Europa	9,2	9,4	\$ 11.052	\$ -	\$ -	23
Capsule Hotel InterQUBE	Rusia	Europa	9,2	9,4	\$ 8.931		\$ -	59
Yes One Moscow	Rusia	Europa	9,2	9,3	\$ 6.586	\$ -	\$ -	60
LogINN Capsule Hotel	Rusia	Europa	8,4	9	\$ 9.992	\$ -	\$ -	51
Ostelzzz	Italia	Europa	8,5	9	52.080	\$ -	\$ -	108
Optimi Rooms	España	Europa	8	8,8	\$ 32.151	\$ -	\$ -	50
Bedstee Hotel	Países Bajos	Europa	8,3	8,9	\$ 57.898	\$ -	\$ -	30
capsule hotel lucerne	Suiza	Europa	8,1	8,8	\$ 30.217	\$ 49.769	\$ -	18
Subspace Hostel	Croacia	Europa	-	-	\$ 24.183	\$ -	\$ -	20

Anexo 5: Competidores en el segmento de hoteles cápsula y micro-hoteles en Norte América, basados en la puntuación de booking.com, y el valor para fines del año 2020.

Nombre	País	Área	Puntuación Total	Puntuación ubicación	Cápsula (CLP)	Side-Side (CLP)	Habitación (Micro-Hotel)	Capacidad
Pod51	EEUU	Norte América	8	9,1	\$ -	\$ -	\$ 72.459	348
Pod39	EEUU	Norte América	8,3	9,2	\$ -	\$ -	\$ 75.679	366
Pod Time Square	EEUU	Norte América	8,5	9,4	\$ -	\$ -	\$ 75.679	665
Pod brooklyn	EEUU	Norte América	8,7	9,2	\$ -	\$ -	\$ 82.925	249
PandaPod	Canada	Norte América	8,1	8,2	\$ 46.422	\$ -	\$ -	62
Moxy	EEUU	Norte América	8,5	9,5	\$ -	\$ -	\$ 77.798	612
Mama Shelter	EEUU	Norte América	8,7	9	\$ -	\$ -	\$ 119.626	70
Tommie By Hyatt	EEUU	Norte América	0	0	\$ -	\$ -	\$ -	212
Yotel	EEUU	Norte América	8,1	8,8	\$ -	\$ -	\$ 78.900	713
Izzleep	México	Norte América	8,6	9,2	\$ 29.948	\$ -	\$ -	40
Pangea Hotel	Canada	Norte América	9	9,8	\$ 59.500	\$ 102.000	\$ 0	88

Anexo 6: Competidores en el segmento de hoteles cápsula en el resto del mundo, basados en la puntuación de booking.com, y el valor para fines del año 2020.

Nombre	País	Área	Puntuación Total	Puntuación ubicación	Cápsula (CLP)	Side-Side (CLP)	Habitación (Micro-Hotel)	Capacidad
Siesta Box	Brasil	ROTW	0	0	\$ 15.765	\$ -	\$ -	10
El Padro	Bolivia	ROTW	9,3	9,6	\$ 15.000	\$ -	\$ -	44
91 Loop Boutique Hostel	Sudáfrica	ROTW	8,9	9,3	\$ 13.648	\$ -	\$ 50.044	31
Hippo Pod Hostel	Sudáfrica	ROTW	6,4	7,6	\$ 11.900	\$ -	\$ -	200
My Pod Capsule by Las Bayas	Argentina	ROTW	9,5	9,8	\$ 23.781	\$ -	\$ -	8
Caps Future Rooms - Kensy	Colombia	ROTW	0	0	\$ 5.363	\$ -	\$ -	22
The Icon Capsule Hostel	Colombia	ROTW	9,1	9,7	\$ 28.025	\$ -	\$ -	34

Anexo 7: Segmentación de los sectores turísticos de la Región Metropolitana de Santiago.

Metropolitana de Santiago	Santiago urbano	Las Condes Lo Barnechea Santiago Providencia Vitacura
	Resto región	Buin Colina Conchalí Curacaví El Monte Estación Central Huechuraba Independencia Isla de Maipo La Cisterna La Florida La Pintana La Reina Macul Maipú Melipilla Ñuñoa Padre Hurtado Peñaflor Peñalolén Pirque Pudahuel Quinta Normal Recoleta Renca San Bernardo San Joaquín San José de Maipo San Miguel Tiltil

Anexo 8: Llegadas a establecimientos de alojamiento turístico, según lugar de residencia por región de destino, total anual 2019, elaborado por Subsecretaría de turismo.

REGIÓN DE ORIGEN (EMISORA)	REGIÓN DE DESTINO (RECEPTIVA)																
	TOTAL NACIONAL	ARICA Y PARINACOTA	TARAPACÁ	ANTOFAGASTA	ATACAMA	COQUIMBO	VALPARAÍSO	METROPOLITANA DE SANTIAGO	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	MAULE	ÑUBLE	BIOBÍO	LA ARAUCANÍA	LOS RÍOS	LOS LAGOS	AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA
BRASIL	855.821	1.295	3.331	40.342	2.931	3.378	18.650	708.008	3.691	1.420	4.873	5.798	7.246	1.691	36.478	3.428	13.261
ARGENTINA	483.166	2.297	11.627	10.242	4.391	11.880	44.545	229.213	1.878	3.845	1.308	6.868	35.783	9.262	65.352	11.333	33.341
RESTO DE AMÉRICA	423.630	977	5.480	7.044	1.136	3.612	15.126	348.080	2.314	1.567	840	4.615	3.557	1.841	13.614	1.885	11.941
ESTADOS UNIDOS	405.242	895	3.085	17.981	935	8.109	35.771	232.288	3.273	1.529	1.739	4.696	5.440	4.042	23.456	4.950	57.051
RESTO DE EUROPA	262.022	2.380	2.801	22.581	1.650	4.701	17.422	131.605	2.028	1.537	934	5.052	4.717	1.875	15.252	7.278	40.208
RESTO DEL MUNDO	190.312	673	1.788	13.627	1.664	3.148	9.367	127.544	1.574	4.112	319	1.115	1.077	652	12.888	2.675	8.090
ASIA	168.443	270	772	11.102	497	1.382	5.719	106.953	735	677	415	1.709	1.510	640	6.188	3.831	26.039
ALEMANIA	152.284	1.524	1.425	15.965	1.238	3.752	12.440	58.165	788	1.173	641	1.978	4.582	2.102	10.946	6.535	29.032
ESPAÑA	142.960	397	3.095	9.673	864	1.971	6.401	83.473	1.137	1.240	332	3.051	2.316	1.282	10.874	3.669	13.185
FRANCIA	134.954	1.797	1.420	13.858	1.114	2.721	14.843	60.821	1.040	678	336	1.132	2.665	1.436	9.980	5.044	16.070
COLOMBIA	124.626	289	1.561	3.498	703	866	4.168	103.239	613	507	213	1.022	904	710	4.368	279	1.686
PERÚ	107.662	4.506	5.823	3.568	561	888	3.765	78.251	444	605	460	2.092	673	487	3.705	218	1.617
INGLATERRA	87.890	317	162	7.801	239	1.078	9.570	45.376	452	304	162	1.003	1.601	524	4.616	800	13.885
AUSTRALIA	69.558	207	315	4.755	186	662	8.277	39.864	463	162	112	293	707	402	3.042	1.095	9.017
MÉXICO	65.738	158	380	2.227	288	510	5.161	47.950	499	368	190	793	563	384	3.612	311	2.344
BOLIVIA	58.094	10.735	16.986	3.174	696	492	861	23.164	139	582	100	183	205	90	401	87	200

Anexo 9: Resumen ranking principales países emisores en términos de llegadas turísticas año 2019, elaborado por la Subsecretaría de Turismo.

PAÍS DE RESIDENCIA	LLEGADA DE TURISTAS (MILES)	INGRESO DE DIVISAS (MILLONES DE US\$)	GTI (US\$)	GPDI (US\$)	PERMANENCIA (NOCHES)
ARGENTINA	1.575,3	392,3	249	40,5	6,1
BRASIL	545,6	384,7	705	95,3	7,4
BOLIVIA	465,8	103,8	223	21,4	10,4
PERU	415,3	118,9	286	27,5	10,4
EE.UU.	259,3	301,7	1.163	80,6	14,4
COLOMBIA	123,3	76,8	622	27,1	23,0
ESPAÑA	100,1	107,2	1.072	54,7	19,6
ALEMANIA	89,0	96,2	1.080	47,6	22,7
FRANCIA	88,0	89,8	1.020	45,9	22,2
AUSTRALIA	65,8	61,4	933	66,0	14,1
INGLATERRA	62,4	73,9	1.183	87,3	13,6
URUGUAY	61,4	34,1	555	69,4	8,0
MEXICO	52,8	51,1	968	66,5	14,6
CANADA	52,3	57,4	1.097	60,3	18,2
ITALIA	40,7	40,9	1.007	56,5	17,8
CHINA	30,4	45,3	1.489	107,6	13,8
O. AMERICA	242,2	136,2	562,5	16,8	33,5
O. EUROPA	159,9	175,8	1.099,6	55,9	19,7
O. ASIA	49,2	55,7	1.130,5	87,6	12,9
O. MUNDO	39,1	35,3	902,3	66,8	13,5
AMÉRICA	3.793,3	1.657,0	436,8	41,6	10,5
EUROPA	540,1	583,8	1.080,9	54,8	19,7
TOTAL TURISTAS	4.518,0	2.438,5	539,7	46,0	11,7

Anexo 10: Cifras porcentuales de estadía por región, por destino turístico y por tipo de establecimiento, año 2019.

CARACTERÍSTICAS	Argentina	Bolivia	Perú	Brasil	Estados Unidos	México	Colombia	Resto América	Alemania	España	Francia	Inglaterra	Resto Europa	Australia	Resto Asia	Resto Mundo
Hoteles y Similares	25,7	13,4	24,6	24,4	27,5	34,7	23,5	18,7	22,0	24,0	22,4	24,1	23,4	20,4	32,7	23,2
Casa o Departamento Arrendado	5,8	5,0	3,9	5,2	4,0	6,2	5,0	6,2	4,5	5,6	7,0	3,4	4,8	4,0	6,6	4,8
Restaurante o Similares /alimento y bebidas	21,8	16,6	25,9	22,0	21,4	22,2	25,7	23,9	20,0	25,1	19,7	18,2	21,4	21,8	18,7	20,3
Transporte Interno (aéreo-terrestre-marítimo-arriendo vehículo sin chofer)	9,6	7,2	10,8	8,7	12,4	10,9	11,2	10,6	14,7	13,8	15,2	11,2	14,2	12,1	13,1	13,0
Compras	29,2	26,9	25,2	14,7	14,0	16,6	25,3	30,2	15,1	16,8	15,7	10,7	16,0	17,0	14,7	17,5
Agencia de viajes en Chile (excursiones/tour)	2,3	0,9	2,0	10,0	3,5	3,0	2,4	2,1	5,1	3,9	4,9	3,5	3,8	4,6	3,3	4,2
Otros (diversión-cultura-deportes-espectáculos-bencina)	3,6	29,3	5,9	3,4	4,1	3,9	5,6	6,0	5,2	5,1	5,2	3,5	4,9	4,8	2,6	5,5
Paquete Turístico (Sin pasaje ni comisión)	1,9	0,6	1,6	11,6	13,0	2,5	1,3	2,3	13,5	5,6	9,9	25,4	11,6	15,2	8,3	11,4
Destinos Turísticos**	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Región Metropolitana																
Santiago Urbano	77,6%	81,5%	78,3%	91,2%	73,9%	83,1%	74,8%	75,8%	75,9%	73,1%	76,3%	83,0%	76,2%	83,7%	81,9%	78,5%
Resto región Metropolitana	5,6%	6,6%	8,4%	1,5%	2,6%	3,8%	6,5%	6,4%	1,6%	4,4%	2,0%	2,3%	1,9%	5,7%	0,8%	5,3%

TOTAL NACIONAL / REGIÓN / DESTINO TURÍSTICO	RESUMEN ANUAL 2019										INGRESO PROMEDIO POR HABITACIÓN DISPONIBLE (REVPAR)	TARIFA PROMEDIO (ADR)	UNIDADES DE ALOJAMIENTO DISPONIBLES (PROMEDIO)	PLAZAS DISPONIBLES (PROMEDIO)
	LLEGADAS (NÚMERO)	PERNOCTACIONES (NOCHES)	ESTANCIA MEDIA (NOCHES)	TASA DE OCUPACIÓN EN HABITACIONES (%)				TASA DE OCUPACIÓN EN PLAZAS (%)						
METROPOLITANA DE SANTIAGO	3.582.301	7.566.602	2,11					60,7	40,5	37.894	62.402	22.241	51.153	
SANTIAGO URBANO	3.238.045	7.029.172	2,17					62,4	42,4	39.314	62.983	19.878	45.411	
RESTO REGIÓN	344.256	537.431	1,56					46,5	25,6	25.961	55.846	2.363	5.742	

Anexo 11: Tabla de análisis de clúster, Turismo Receptivo año 2019, corregido a 2020, y en pesos chilenos.

PAÍS DE RESIDENCIA	LLEGADA DE TURISTAS (MILES)	INGRESO DE DIVISAS (MILLONES DE CLP)	GTI (Gasto total individual CLP)	GPI (Gasto promedio diario individual, CLP)	PERMANENCIA (NOCHES)	ARICA Y PARINACOTA	TARAPACÁ	ANTOFAGASTA	ATACAMA	COQUIMBO	VALPARAÍSO	METROPOLITANA DE SANTIAGO	LIBERTADOR GENERAL BERNARDO O'HIGGINS	MAULE	ÑUBLE	BIOBÍO	LA ARAUCANÍA	LOS RÍOS	LOS LAGOS	AYSÉN DEL GENERAL CARLOS IBÁÑEZ DEL CAMPO	MAGALLANES Y DE LA ANTÁRTICA CHILENA	SANTIAGO URBANO	CONGLOMERADOS
ALEMANIA	5,5	18.497	834.248	36.763	22,7	380	355	3.975	308	934	3.097	14.483	196	292	160	493	1.141	523	2.726	1.627	7.229	0,76	1
ASIA	4,9	19.428	1.011.949	75.404	13,4	67	192	2.764	124	344	1.424	26.631	183	169	103	426	376	159	1.541	954	6.484	0,82	1
AUSTRALIA	4,1	11.807	720.790	51.019	14,1	52	78	1.184	46	165	2.061	9.926	115	40	28	73	176	100	757	273	2.245	0,84	1
ESPAÑA	6,2	20.627	827.889	42.265	19,6	99	771	2.408	215	491	1.594	20.785	283	309	83	760	577	319	2.708	914	3.283	0,73	1
FRANCIA	5,5	17.273	788.121	35.439	22,2	448	354	3.451	277	677	3.696	15.144	259	169	84	282	664	357	2.485	1.256	4.001	0,76	1
INGLATERRA	3,9	14.212	914.224	67.469	13,6	79	40	1.942	60	268	2.383	11.299	113	76	40	250	399	131	1.149	199	3.457	0,83	1
MEXICO	3,3	9.837	747.981	51.333	14,6	39	95	554	72	127	1.285	11.940	124	92	47	197	140	96	899	78	584	0,83	1
R AMERICA	22,1	43.796	570.399	37.725	19,9	243	1.364	1.754	283	899	3.766	86.672	576	390	209	1.149	886	458	3.390	469	2.973	0,76	1
R MUNDO	2,4	6.794	697.034	51.583	13,5	167	445	3.393	414	784	2.332	31.758	392	1.024	79	278	268	162	3.209	666	2.014	0,78	1
COLOMBIA	7,6	14.764	480.680	20.915	23,0	72	389	871	175	216	1.038	25.707	153	126	53	254	225	177	1.088	69	420	0,75	1
PERU	25,7	22.867	221.154	21.241	10,4	1.122	1.450	888	140	221	937	19.484	111	151	115	521	168	121	922	54	403	0,78	1
BOLIVIA	28,9	19.975	172.231	16.514	10,4	2.673	4.229	790	173	122	214	5.768	35	145	25	46	51	22	100	22	50	0,82	2
ARGENTINA	97,7	75.465	192.394	31.308	6,1	572	2.895	2.550	1.093	2.958	11.092	57.074	468	957	326	1.710	8.910	2.306	16.273	2.822	8.302	0,78	3
BRASIL	33,8	73.992	544.615	73.590	7,4	322	829	10.045	730	841	4.644	176.294	919	354	1.213	1.444	1.804	421	9.083	853	3.302	0,91	4
ESTADOS UNIDOS	16,1	58.028	898.636	62.271	14,4	223	768	4.477	233	2.019	8.907	57.840	815	381	433	1.169	1.354	1.006	5.841	1.233	14.206	0,74	5
R EUROPA	12,4	41.685	813.479	43.437	18,7	593	698	5.623	411	1.171	4.338	32.770	505	383	233	1.258	1.174	467	3.798	1.812	10.012	0,76	5

Anexo 12: Medias provenientes de los conglomerados obtenidos, provenientes del método de Ward.

Ward Method		LLEGADA DE TURISTAS (MILES)	INGRESO DE DIVISAS (MILLONES DE CLP)	GTI (Gasto total individual CLP)	GPDI (Gasto promedio diario individual, CLP)	PERMANENCIA (NOCHES)	SANTIAGO URBANO	LLEGADAS A EAT RM
1	Media	8,3	18.173	710.406	44.651	17,0	78,5%	24.894
	Suma	91,2	199.902	7.814.469	491.156	187,0	864,0%	273.829
2	Media	28,9	19.975	172.231	16.514	10,4	82,0%	5.768
	Suma	28,9	19.975	172.231	16.514	10,4	82,0%	5.768
3	Media	97,7	75.465	192.394	31.308	6,1	78,0%	57.074
	Suma	97,7	75.465	192.394	31.308	6,1	78,0%	57.074
4	Media	33,8	73.992	544.615	73.590	7,4	91,0%	176.294
	Suma	33,8	73.992	544.615	73.590	7,4	91,0%	176.294
5	Media	14,3	49.857	856.058	52.854	16,6	75,0%	45.305
	Suma	28,5	99.713	1.712.115	105.708	33,1	150,0%	90.610
Total	Media	17,5	29.315	652.239	44.892	15,3	79,1%	37.723
	Suma	280,1	469.047	10.435.824	718.276	244,0	1265,0%	603.575

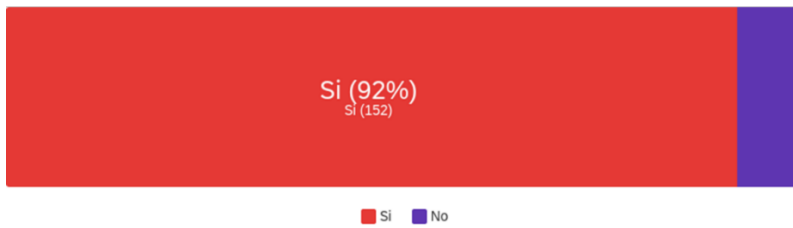
VAR RESPECTO A LA MEDIA							
	LLEGADAS DE TURISTAS (MILES)	INGRESO DE DIVISAS (MILLONES DE CLP)	GTI (Gasto total individual CLP)	Respecto al Promedio GPDI (Gasto promedio diario individual, CLP)	Promedio de permanencia (NOCHES)	Promedio de permanencia en SANTIAGO URBANO	LLEGADAS A EAT RM
1	47%	62%	109%	99%	111%	99%	66%
2	165%	68%	26%	37%	68%	104%	15%
3	558%	257%	29%	70%	40%	99%	151%
4	193%	252%	83%	164%	49%	115%	467%
5	81%	170%	131%	118%	109%	95%	120%

Anexo 13: Valor total de las pernoctaciones en el Santiago Urbano, como el valor del mercado potencial por congelados.

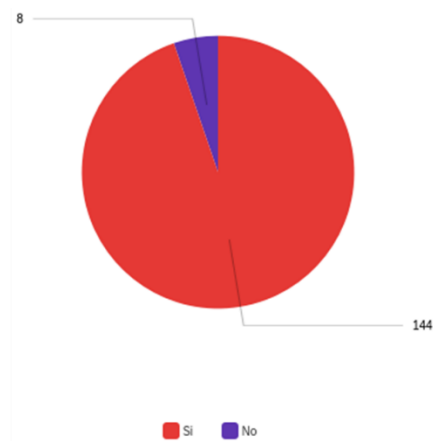
CONGLOMERADO	SANTIAGO URBANO	LLEGADAS A EAT RM	Total Llegadas Santiago Urbano	Pernoctaciones totales Santiago Urbano	VALOR ESTIMADO	%
1	78,5%	273.829	215.080	466.724	7.655.675.495	29,8%
2	82,0%	5.768	4.730	10.264	168.353.490	0,7%
3	78,0%	57.074	44.518	96.603	1.584.586.430	6,2%
4	91,0%	176.294	160.428	348.128	5.710.339.677	22,2%
5	75,0%	90.610	67.958	147.468	2.418.913.913	9,4%
TURISMO INTERNO	78,7%	357.365	281.246	497.805	8.165.499.837	31,8%
TOTAL		960.940	773.959	1.566.992	25.703.368.841	

Anexo 14: instrumento y resultados provenientes de la realización de la encuesta.

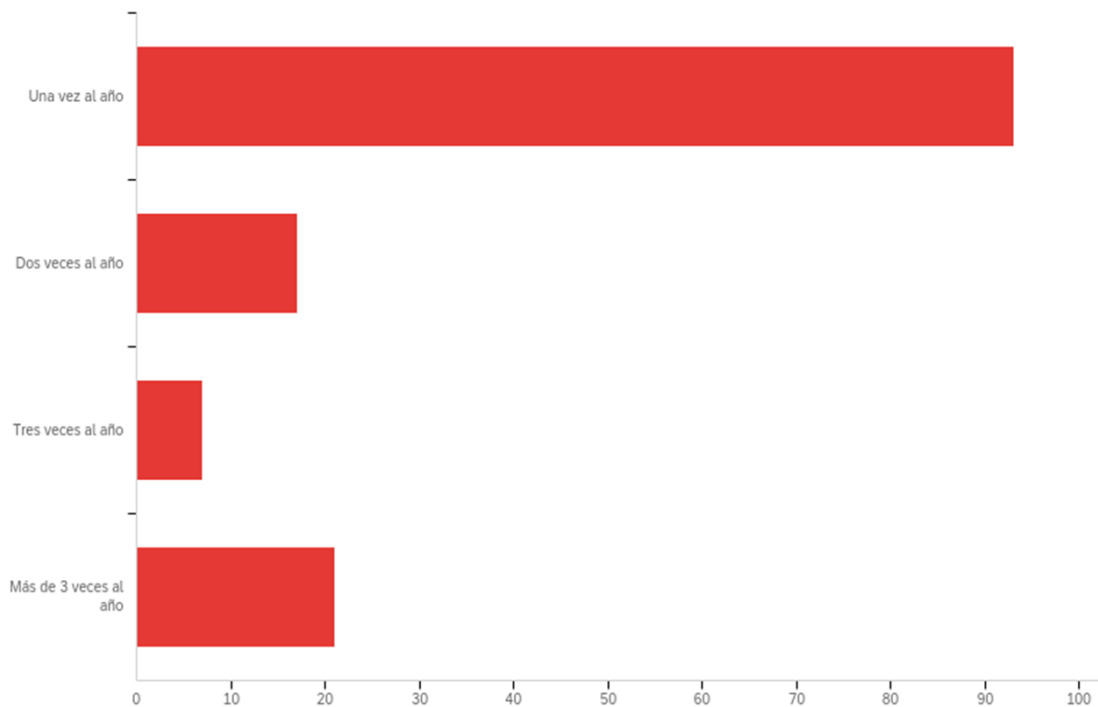
Q1 - ¿Ha considerado viajar a Chile o dentro de Chile?



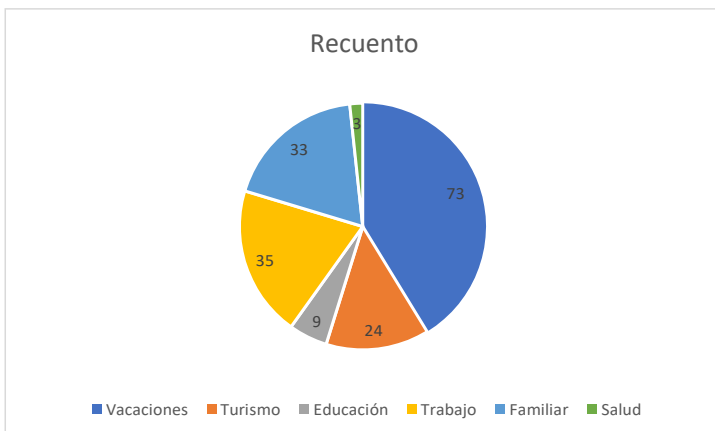
Q2 - ¿Ha considerado o ha viajado a Santiago de Chile?



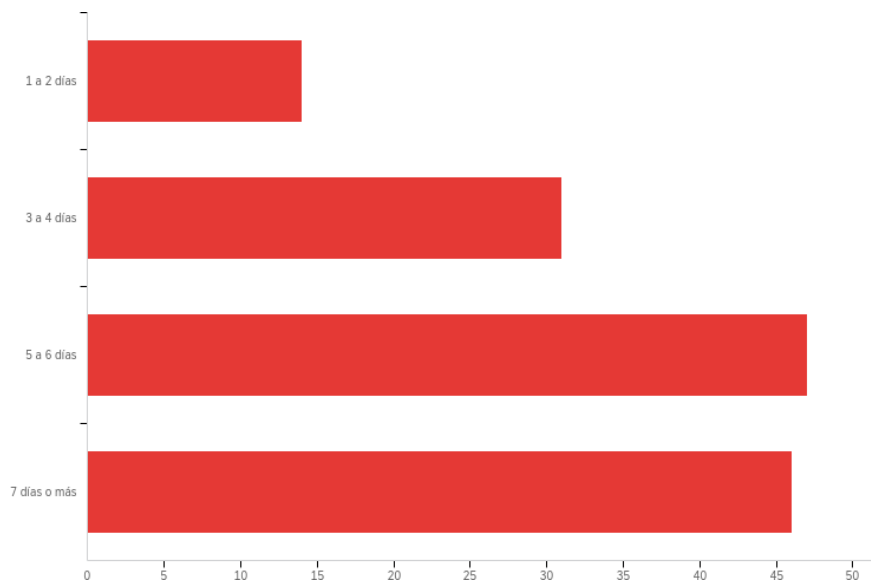
Q3 - ¿Qué tan frecuente viaja durante el año?



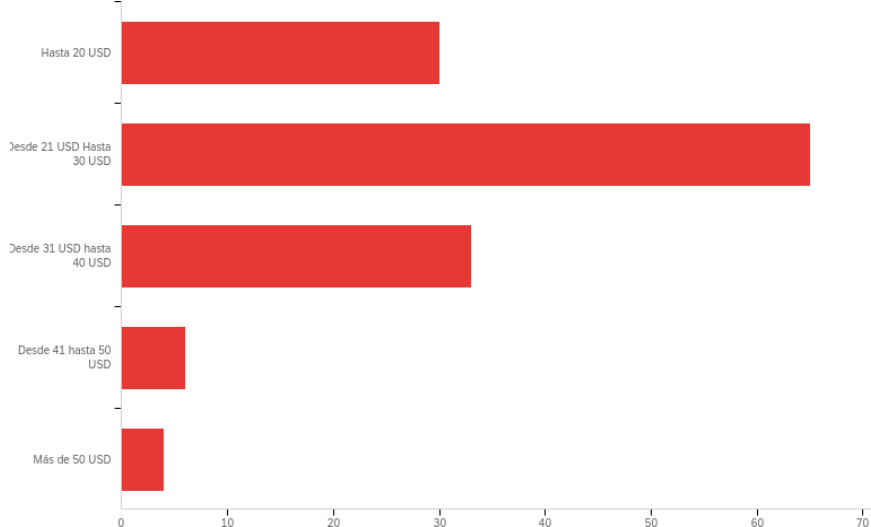
Q4 - Escoja las razones por las cuales ha viajado a Santiago de Chile o viajaría a Santiago de Chile



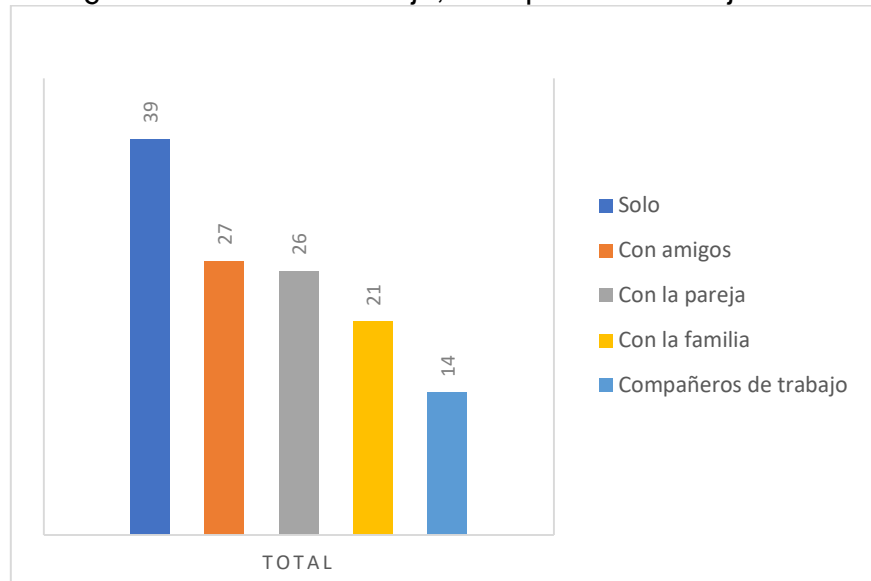
Q5 - ¿Según su itinerario, cuántos días pernocta en un establecimiento que presta el servicio de alojamiento?



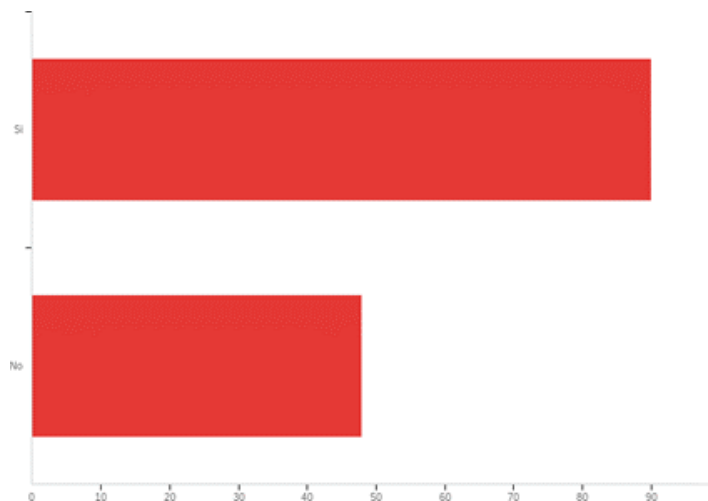
Q6 - ¿Cuál es el gasto diario que destina para estadía por persona?



Q7 - ¿Cuándo realiza un viaje, con quien suele viajar?



Q8 - ¿Hace reservas previo a viajar a un lugar?



Q9 - ¿Qué herramienta utiliza para realizar las reservas?

#	Respuesta	%
1	Booking	20.29%
2	Trivago	18.84%
3	Otra	16.67%
4	Expedia	15.22%
6	Tripadvisor	14.49%
5	Airbnb	14.49%

Q10 - En Chile se conocen 10 tipos de establecimientos que prestan el servicio de alojamiento. Dada la explicación anterior, ordene en base a sus preferencias los siguientes establecimientos que prestan el servicio de alojamiento (Escala de Likert)

Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Hospedaje familiar (alojamiento y desayuno; bed & breakfast)	1.00	10.00	2,24	3.09	9.57
Apart-hotel	1.00	10.00	3,37	2.52	6.37
Hotel	1.00	10.00	4,75	3.00	8.97
Recinto de campamento (camping)	1.00	10.00	5,23	3.09	9.53
Resort	1.00	10.00	5,27	2.76	7.65
Hostería	1.00	10.00	5,56	2.42	5.85
Hostal	1.00	10.00	6,21	2.54	6.44
Lodge	1.00	10.00	6,52	2.26	5.11
Albergue (refugio)	1.00	10.00	6,58	2.56	6.54
Motel	2.00	10.00	6,88	2.25	5.08

Q11 - Evalúe por relación Precio/Calidad los siguientes establecimientos que prestan el servicio de alojamiento (Escala de Likert):

Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Resort	1.00	5.00	3,97	0.75	0.56
Hotel:Haga clic para introducir un	1.00	5.00	3,95	0.69	0.48
Hospedaje familiar (alojamiento y desayuno; bed & breakfast)	1.00	5.00	3,93	0.72	0.51
Apart-hotel	1.00	5.00	3,91	0.72	0.52
Hostal	1.00	5.00	3,89	0.73	0.53
Hostería	1.00	5.00	3,88	0.74	0.55
Lodge	1.00	5.00	3,87	0.79	0.63
Recinto de campamento (camping)	1.00	5.00	3,80	0.78	0.61
Albergue (refugio)	1.00	5.00	3,78	0.84	0.70
Motel	1.00	5.00	3,76	0.82	0.68

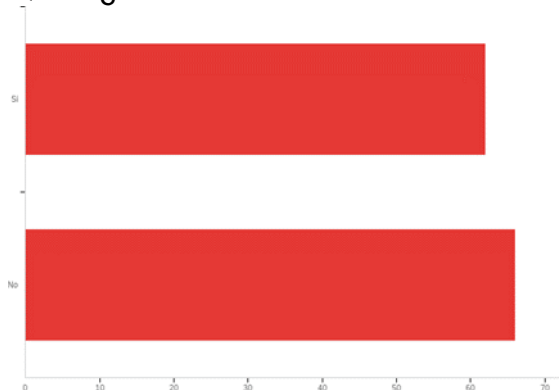
Q12 - Respuestas múltiples: ¿Qué instalaciones (*Facilities*) busca en los lugares que usted se aloja/pernocta (Respuestas múltiples)?

Respuesta	%
Desayuno	28.21%
Limpieza	15.15%
Comedor	13.52%
Baño privado	11.66%
Servicio a la habitación	5.83%
Habitación/Pieza insonorizado	5.59%
Comodidad	5.59%
Estacionamiento	3.96%
Bar	2.33%
Areas comunes recreativas	1.63%
Servicio de turismo	1.17%
Otras	0.93%
Baños compartidos	0.70%

Q13 - Valore la relevancia de los siguientes aspectos asociado a los servicios de alojamiento (NADA RELEVANTE | POCO RELEVANTE | NEUTRAL| RELEVANTE | MUY RELEVANTE)

Field	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Limpieza	3.00	5.00	4,17	0.74	0.54
Comodidad	2.00	5.00	4,15	0.73	0.53
Baño privado	2.00	5.00	4,06	0.75	0.56
Desayuno	2.00	5.00	4,06	0.74	0.55
Estacionamiento	1.00	5.00	3,96	0.82	0.67
Habitación/Pieza insonorizado	2.00	5.00	3,93	0.75	0.56
Comedor	1.00	5.00	3,90	0.84	0.71
Baños compartidos	1.00	5.00	3,97	0.93	0.87
Áreas comunes recreativas	2.00	5.00	3,87	0.77	0.59
Tamaño de la habitación	2.00	5.00	3,84	0.77	0.60
Bar	1.00	5.00	3,79	0.87	0.75
Servicio a la habitación	1.00	5.00	3,74	0.94	0.89
Servicio de turismo (Tours guiados)	1.00	5.00	3,71	0.92	0.84

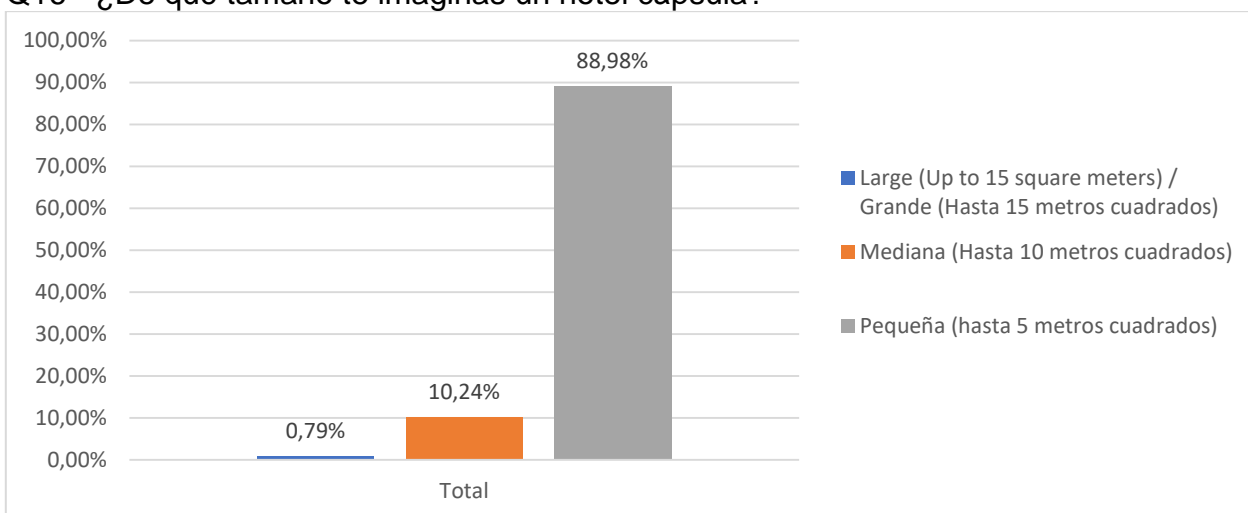
Q14 - ¿Ha escuchado de los hoteles cápsula?



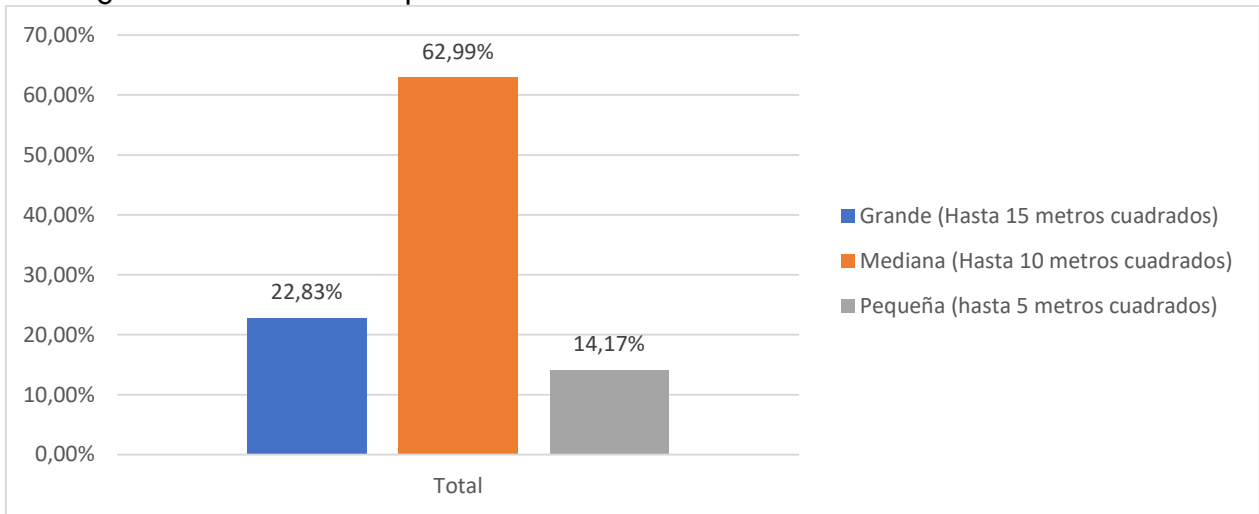
Q15 - Hotel Cápsula o Pod Hotel es un tipo de hotel desarrollado en Japón que cuenta con muchas habitaciones pequeñas del tamaño de una cama conocidas como cápsulas. Los hoteles cápsula ofrecen alojamiento económico básico. Dada la información anterior, defina qué tan dispuesto está en:

#	Pregunta	Definitivamente lo haré	Probablemente lo haré	Puede que sí o puede que no	Probablemente no lo haré	Definitivamente no lo haré
1	¿Qué tan probable es que pruebe un servicio de hotel cápsula?	14%	23%	21%	21%	20%
2	¿Te quedarías con tu pareja en una cápsula doble?	12%	21%	20%	25%	21%
3	¿Te quedarías con amigos en un hotel cápsula?	13%	23%	12%	17%	21%
4	¿Te quedarías con tu familia en un hotel cápsula?	9%	20%	21%	25%	24%
5	¿Te quedarías por razones de trabajo en un hotel cápsula?	13%	22%	25%	18%	22%

Q16 - ¿De qué tamaño te imaginas un hotel cápsula?



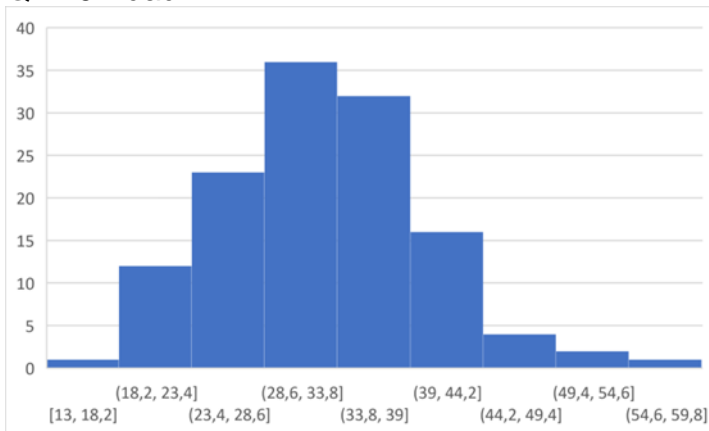
Q17 - ¿Cual formato crees que te sería más cómodo?



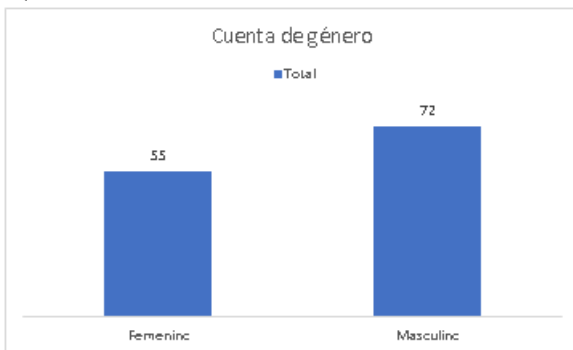
Q18 - ¿Qué precio está dispuesto a pagar por cada una de las opciones anteriores? En USD

Field	Mínimo	Máximo	Media (USD)	Desviación estándar	Varianza	Media (CLP)
Pequeña (hasta 5 metros cuadrados)	1.00	62.00	12,41	10.37	107.55	\$ 9.308
Mediana (Hasta 10 metros cuadrados)	3.00	92.00	21,45	13.65	186.29	\$ 16.088
Grande (Hasta 15 metros cuadrados)	6.00	100.00	31,49	15.58	242.83	\$ 23.618

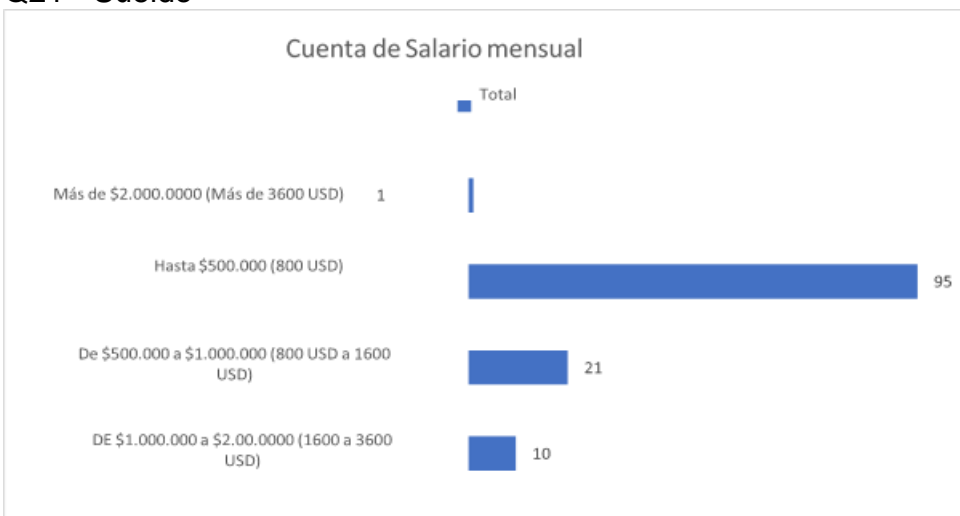
Q - 19 Edad



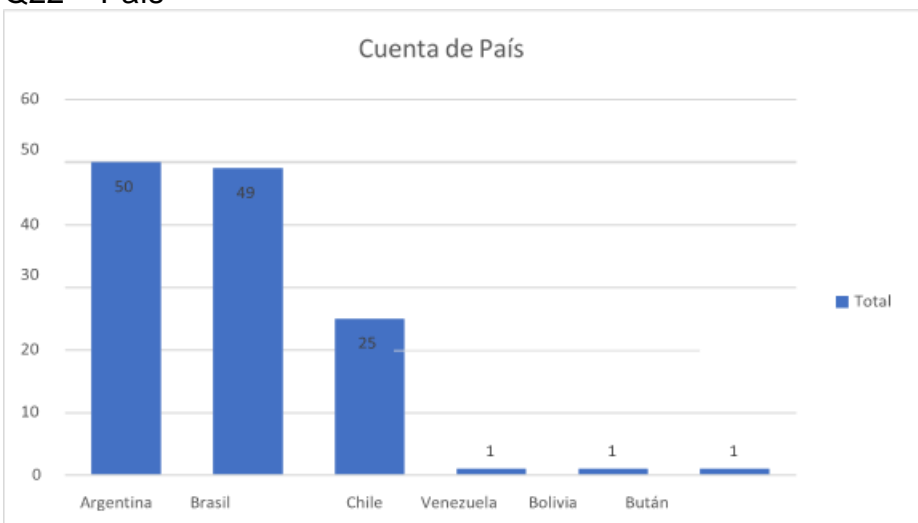
Q – 20 Género



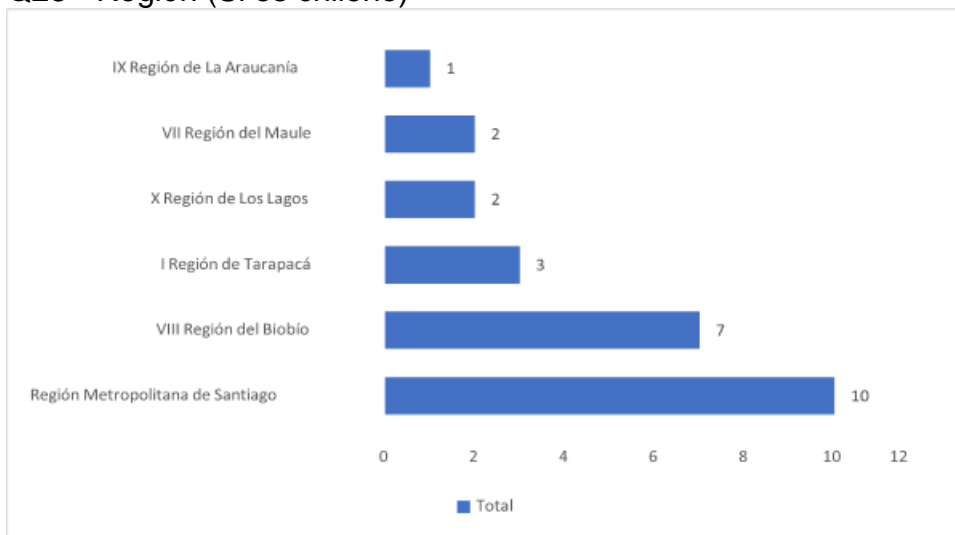
Q21 - Sueldo



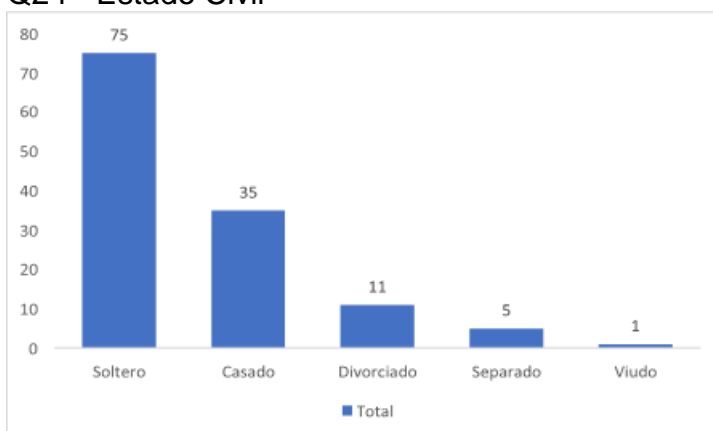
Q22 – País



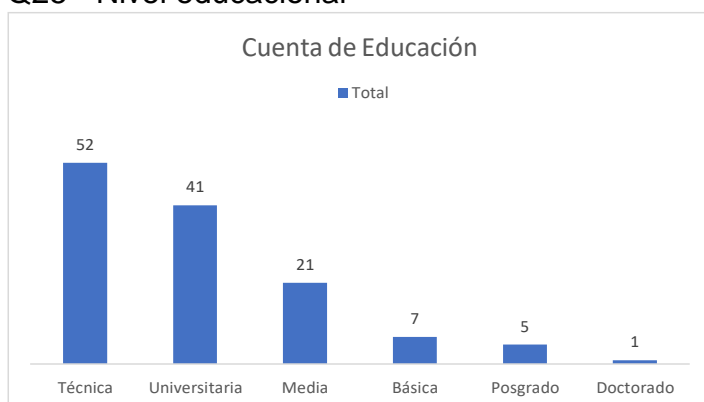
Q23 - Región (Si es chileno)



Q24 - Estado Civil



Q25 - Nivel educacional



Anexo 15: Valor promedio de la oferta actual en Booking.com 2021 Ajustada en un 3% de la inflación al 2020 por clase de alojamiento turístico, en el Santiago Urbano.

Clases de alojamientos turísticos	Calificación							VALOR PROMEDIO
	Básico o turista	Básico, turista, o turista superior	turista, turista superior o lujo	1 a 5 estrellas	Estándar, superior o lujo	Turista	Premium o Classic	
Hosterías			X					14.634
Albergues, refugios y hostels	X							16.820
Hostales y residenciales		X						23.983
Alojamiento familiar o Bed & Breakfast			X					25.391
Apart-hotels				X				46.324
Departamentos turísticos, y departamentos ejecutivos					X			50.390
Hoteles				X				55.066
Centro de turismo de naturaleza o lodge			X					64.338
Hoteles boutique							X	79.601
Camping o recinto de campamento		X						X
Hacienda o estancias			X					X
Complejos turísticos o resort				X				X
Cabañas				X				X
Termas				X				X
Hospedajes rurales						X		X

Anexo 16: Total de llegadas por género y por tipo de establecimiento el año 2019.

		TOTALES				COLECTIVO	
		Mujeres	Hombres	Total	%		
Privado	Viviendas Familiares	9.269.472	7.257.931	16.527.404	68,85%	Total	%
	Vivienda Arrendada	773.896	692.411	1.466.307	6,11%		
	Segunda Vivienda	533.500	427.268	960.768	4,00%		
Colectivo	Cabaña Arrendada	984.865	820.957	1.805.822	7,52%	1.805.822	35,77%
	Camping	629.067	587.221	1.216.288	5,07%	1.216.288	24,09%
	Hotel	504.799	374.734	879.533	3,66%	879.533	17,42%
	Residencial/Hotel	266.687	236.484	503.171	2,10%	503.171	9,97%
	Hostería	165.165	130.673	295.838	1,23%	295.838	5,86%
	Otro alojamiento colectivo	111.217	82.925	194.142	0,81%	194.142	3,85%
	Otro	84.162	70.016	154.178	0,64%	5.048.972	
Total		13.322.830	10.680.620	24.003.451			

Anexo 17: Valores de edificación CasasBlumel.cl

MATERIAL ESTRUCTURA	PRECIO UF X M2	TAMAÑO CASA (M2)	TOTAL (UF)
Metalcon	26,7	200	5.340
Paneles SIP	28,7	200	5.740
Albañilería Confinada	34,5	200	6.900
Hormigón Armado	39,3	200	7.860

Valores Incluyen el IVA

Anexo 18: Implementos para habilitación.

Producto	Cantidad	Precio	Total
Aire Acondicionado	76	150.000	11.400.000
Marquesas	76	100.000	7.600.000
Colchones 1 1/2	76	80.000	6.080.000
Sillas de oficina	76	50.000	3.800.000
Ducha/WC/Lavamanos	22	300.000	6.600.000
Lavadoras/secadoras	4	300.000	1.200.000
PC	4	300.000	1.200.000
Pool	1	400.000	400.000
Ping Pong	1	100.000	100.000
Mobiliario Bar	1	200.000	200.000
Cocina 6 quemadores	1	200.000	200.000
Microondas industrial	2	200.000	400.000
Mesas comedor	8	60.000	480.000
Sillas de comedor	32	30.000	960.000
Utensilios comedores	32	5.000	160.000
		Total	40.780.000

Anexo 19: Tasa de descuento sin financiamiento por medio de *capital asset pricing model* (CAPM):

$$R_i = R_f + \beta_i * (R_m - R_f)$$

Para el cálculo de la tasa de descuento se considera lo siguiente:

R_f: La tasa libre de riesgo, consideramos los bonos del tesoro de Chile para el año 2020, equivalente a un rendimiento de 2.54% (Investing.com)

β_i: El riesgo sistemático, según Damodaran 2021, para la industria Hotelera, desapalancada, corresponde a 0,91, y para la industria hotelera apalancada equivale a 1,6. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

R_m: La rentabilidad anual, asociada a la industria hotelera, se asocia al rendimiento comercial de un bien inmueble, lo que da como promedio los últimos 5 años un rendimiento equivalente a 6,3% (Colliers internacional, 2020).

R_i: La tasa de descuento o costo de capital a través del modelo del CAPM equivale a 8,56% nominal.

Anexo 20: Tasa de descuento con financiamiento por medio de *Weighted Average Cost of Capital* (WACC):

$$WACC = \frac{E}{E + D} * R_E + \frac{D}{E + D} * R_D * (1 - T)$$

Donde el patrimonio inicial es equivalente a 0, dado que el proyecto se evalúa apalancado al 100%. Dando como resultado un WACC equivalente a 7,3%.