

UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE ASTRONÓMICO EN SAN PEDRO
DE ATACAMA

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

KARLA VICTORIA JARAMILLO LARA

PROFESOR GUIA:
JORGE CARIKEO

MIEMBROS DE LA COMISION:
MARCELO GERLACH
ESTEBAN ZARATE

SANTIAGO DE CHILE

2008

Índice

I.	INTRODUCCION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO	4
I.1	INTRODUCCIÓN	4
I.2	ANTECEDENTES GENERALES	5
I.3	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	10
I.4	JUSTIFICACIÓN	11
II.	OBJETIVOS Y METODOLOGIA	12
II.1	OBJETIVOS	12
II.1.1	<i>Objetivo General</i>	12
II.1.2	<i>Objetivos Específicos</i>	12
II.2	METODOLOGÍA	12
II.2.1	<i>Análisis Estratégico del Proyecto</i>	12
II.2.2	<i>Investigación de Mercado</i>	13
II.2.3	<i>Plan de Marketing</i>	14
II.2.4	<i>Plan de Operaciones</i>	15
II.2.5	<i>Plan de Recursos Humanos</i>	16
II.2.6	<i>Plan Financiero</i>	16
II.3	ALCANCES	17
III.	ANÁLISIS ESTRATEGIO DEL PROYECTO.....	18
III.1	ANÁLISIS INTRODUCTORIO.....	18
III.1.1	<i>País</i>	18
III.1.2	<i>Segunda Región de Antofagasta</i>	19
III.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	21
III.2.1	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	21
III.2.2	<i>Análisis del Medio</i>	22
III.3	CONCLUSIONES	23
IV.	INVESTIGACION DE MERCADO	25
IV.1	OFERTA.....	25
IV.1.1	<i>Competencia Directa</i>	25
IV.1.2	<i>Competencia Indirecta</i>	27
IV.2	DEMANDA	27
IV.2.1	<i>Estimación de Demanda</i>	27
IV.2.2	<i>Proyecciones de Demanda</i>	29
IV.2.3	<i>Encuesta</i>	30
V.	PLAN DE MARKETING.....	33
V.1	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	33
V.1.1	<i>Estrategia Genérica</i>	33
V.1.2	<i>Estrategia de Crecimiento</i>	33
V.1.3	<i>Estrategia Competitiva</i>	34
V.1.4	<i>Estrategia de Posicionamiento</i>	34
V.2	MIX COMERCIAL.....	34
V.2.1	<i>Producto</i>	35
V.2.2	<i>Plaza</i>	36
V.2.3	<i>Precio</i>	36
V.2.4	<i>Promoción</i>	38
VI.	PLAN DE OPERACIONES.....	40
VI.1	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS	40
VI.1.1	<i>Reserva</i>	40
VI.1.2	<i>Recepción</i>	42
VI.1.3	<i>Salida</i>	43
VI.1.4	<i>Calidad de Atención</i>	44

VI.1.5	Suministros	48
VI.1.6	Contratación de Personal de Apoyo.....	49
VI.1.7	Limpieza	50
VI.1.8	Cocina	50
VI.1.9	Excursiones.....	51
VI.1.10	Instrucciones de Astronomía.....	51
VII.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	53
VII.1	ORGANIGRAMA	53
VII.2	DESCRIPCIÓN DE CARGOS	54
VII.3	BALANCE DE PERSONAL.....	61
VII.3.1	Balance de Personal Administrativo.....	61
VII.3.2	Balance de Personal Operativo	61
VIII.	PLAN FINANCIERO	62
VIII.1	INVERSIÓN INICIAL	62
VIII.1.1	Inversión en Obras Físicas	62
VIII.1.2	Terreno	62
VIII.1.3	Materiales y Equipamiento	63
VIII.1.4	Capital de Trabajo.....	65
VIII.1.5	Publicidad.....	65
VIII.1.6	Patente	65
VIII.2	INGRESOS DEL PROYECTO	66
VIII.3	COSTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS	66
VIII.3.1	Costo por Alimentos.....	66
VIII.3.2	Remuneraciones.....	67
VIII.3.3	Suministro para el Hotel.....	67
VIII.3.4	Costo de Reposición.....	67
VIII.3.5	Publicidad.....	68
VIII.3.6	Gasto de Energía, Agua y Otros	68
VIII.3.7	Seguro	68
VIII.3.8	Depreciación.....	68
VIII.4	TASA DE DESCUENTO.....	69
VIII.5	EVALUACIÓN ECONÓMICA	69
VIII.6	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	70
VIII.7	FINANCIAMIENTO.....	71
IX.	CONCLUSIONES FINALES	79
X.	BIBLIOGRAFÍA	81
XI.	ANEXOS.....	82

Índice de Tablas

Tabla 1	18
<i>Desglose del Ingreso Proveniente del Turismo Receptivo.</i>	
Tabla 2	20
<i>Pernoctaciones de Extranjeros en Chile según Destino Turístico.</i>	
Tabla 3	20
<i>Alojamiento Turístico. Llegadas de Pasajeros a Establecimientos Turísticos, Periodo 2002-2006. Enero-Junio 2007, II Región.</i>	
Tabla 4	20
<i>Alojamiento Turístico. Pernoctaciones de Pasajeros a Establecimientos Turísticos, Periodo 2002-2006. Enero-Junio 2007, II Región.</i>	
Tabla 5	26
<i>Tarifas de los Hoteles de San Pedro de Atacama, año 2008</i>	
Tabla 6	29
<i>Porcentaje de Ocupabilidad, n° de Habitaciones y n° de Camas de los Hoteles que Conforman la Competencia Directa.</i>	
Tabla 7	29
<i>Proyección de Número de Llegadas a Establecimientos de Alojamiento Turístico. Utilizando un Aumento Anual de 5,3%.</i>	
Tabla 8	29
<i>Proyección de Número de Llegadas a Establecimientos de Alojamiento Turístico, Utilizando Regresión Lineal.</i>	
Tabla 9	30
<i>Proyección de Demanda. Periodo 2008-2018.</i>	
Tabla 10	35
<i>Tamaño y número de habitaciones según tipo.</i>	
Tabla 11	37
<i>Tarifas para programas de 3 y 4 noches según temporada, expresadas en dólares.</i>	
Tabla 12	37
<i>Tarifas para noche adicional según temporada.</i>	

I. INTRODUCCION Y DESCRIPCION DEL PROYECTO

I.1 Introducción

En el siguiente informe se presenta el desarrollo del proyecto de trabajo de título, el cual consiste en un Plan de Negocios para un Hotel Boutique Astronómico en San Pedro de Atacama. El objetivo del proyecto no sólo es prestar el servicio de alojamiento turístico y otros servicios complementarios, sino que es también la realización de actividad astronómica en el norte del país.

En primer lugar se presentan antecedentes generales de los distintos temas que el proyecto involucra. Luego, en el segundo capítulo se exhiben los objetivos que se persiguen con el desarrollo del plan de negocios, y también se explica la metodología con la cual se pretenden alcanzar dichos objetivos. Además, dentro del marco teórico se muestra la razón por la cual se escogió la metodología de plan de negocios, y se detalla sobre cada una de sus partes.

Los capítulos restantes muestran el desarrollo de las etapas que componen el plan de negocios, comenzando con el análisis estratégico del proyecto, en el cual se analiza el atractivo del país y de la segunda región de Antofagasta como escenario para el proyecto y se presenta el desarrollo del análisis externo, compuesto por el análisis de las oportunidades y amenazas y por el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

En el capítulo de investigación de mercado, se analiza la oferta y demanda del proyecto. La oferta fue separada en competencia directa e indirecta con el objeto de conocer el mercado potencial. Además se presenta un estudio del comportamiento de la demanda durante los últimos años, observando estacionalidades y cambios en las tendencias de crecimiento. Finalmente se muestran las conclusiones obtenidas a partir del análisis anterior y de una encuesta realizada al público objetivo.

En el plan de marketing se muestra la estrategia del negocio y el análisis de las 4 P's de la mercadotecnia. Este plan es fundamental para el proyecto, ya que de éste depende lograr la participación de mercado meta y las utilidades deseadas.

Luego, en el plan de operaciones se identifican los procesos más importantes para el funcionamiento de hotel, además en el plan de recursos humanos se especifican los recursos necesarios para lograr la puesta en marcha del proyecto.

Finalmente, en el capítulo de evaluación financiera se muestra el detalle de la inversión inicial que el proyecto requiere y los valores de los indicadores financieros más importantes para diferentes escenarios del proyecto, los cuales permiten concluir sobre la conveniencia de llevarlo a cabo.

I.2 Antecedentes Generales

San Pedro de Atacama, es una comuna del Norte de Chile de la provincia de El Loa, ubicada en la II Región de Antofagasta.

El perfil de la II Región de Antofagasta, y de la provincia de El Loa se muestran a continuación:

<u>II Región de Antofagasta</u>	<u>Provincia de El Loa</u>
Superficie: 126.049,1 km ²	Superficie: 42.934,1 km ²
Población: 547.933 habitantes	Población: 143.689 habitantes
Densidad: 4,35 hab/ km ²	Densidad: 3,3 hab/ km ²
Provincias: Antofagasta, El Loa, Tocopilla	Comunas: Calama, San Pedro de Atacama, Ollagüe
Capital: Antofagasta	Capital: Calama

San Pedro de Atacama, con una población de 4.969 habitantes, correspondientes al 1,01% de la población total de la región, y con una superficie de 23.439 km², constituye la capital arqueológica de Chile.

La importancia económica de esta comuna radica principalmente en la minería, con las extracciones de litio y bórax en el salar de Atacama y la actividad agropecuaria. Sin embargo, el turismo ha convertido a San Pedro de Atacama en un reconocido centro internacional, elevando su población fundamentalmente en el periodo estival.

Diversas actividades turísticas se realizan en la región, destacando en los últimos años el aumento del interés por el turismo astronómico, denominado astroturismo.

El Turismo en San Pedro de Atacama

El área turística de San Pedro de Atacama es reconocida como la capital arqueológica de Chile. Motiva a conocer sus paisajes desérticos, arqueología y sus atractivos como Pukará de Quitor, Geysers del Tatio, Salar de Atacama, Valle de la Luna, sitio arqueológico de Tular, lagunas altiplánicas, salares y volcanes.

Los tipos de turismo que se realizan actualmente en esta zona son ecoturismo, turismo aventura, turismo cultural étnico, turismo religioso, turismo astronómico y turismo arqueológico. Entre las actividades turísticas existentes se encuentran la fotografía submarina, visitas a lugares de interés arqueológico, etnoturismo, visitas a parques y reservas naturales, tours astronómicos, tours de artesanía, trekking, observación de fauna, sandboard, observación de flora, fotografía, alta montaña, cabalgata o paseo a caballo, senderismo (hiking) y cicloturismo (bicicleta tradicional). Además posee como turismo potencial el agroturismo, montañismo y bicicleta de montaña (mountainbikes)¹.

¹ Fuente: Catastro Áreas Turísticas 2006, SERNATUR.

Además, después de Santiago, Viña del Mar y Puerto Varas, San Pedro de Atacama es el cuarto destino con mayor número de pernотaciones de extranjeros en el país.²

San Pedro de Atacama ha experimentado durante los últimos años un fuerte desarrollo en su visitación, superando en la actualidad los 100 mil visitantes al año. Esta condición lo está llevando a convertirse en un destino de interés mundial, y su auge debería ser sinónimo de desarrollo económico y social.

La Industria Hotelera de San Pedro de Atacama

San Pedro de Atacama cuenta con más de 42 establecimientos de alojamiento turístico de todas las categorías, los cuales ofrecen una oferta de 450 habitaciones y una capacidad para recibir a 864 huéspedes. La gama es amplia y las tarifas circulan entre los \$7.000 y \$530.000 pesos por persona aproximadamente (en base a habitación single).

Existen 13 hoteles de distintos niveles de calidad. Entre los más lujosos se encuentra el Hotel *Boutique* Awasi y los Hoteles Tierra Atacama y Explora Atacama Hotel, hoteles de 5 estrellas.

Además cuenta con cerca de 30 hostales, hosterías y residenciales de diversas tarifas, ajustándose a las necesidades de toda clase de turista. Debido al número de establecimientos existentes, es fácil encontrar una habitación single o doble donde pernотar, con baño compartido, por sólo \$7.000 (por persona). Por un poco más de presupuesto, se puede acceder a habitaciones con baño privado y desayuno continental.

En el capítulo de Investigación de Mercado, se muestra mayor detalle de la industria hotelera de San Pedro de Atacama.

La Astronomía en Chile

Chile es sin duda, el mejor país en el mundo para realizar investigación astronómica desde la superficie del planeta. Posee cielos muy claros que permiten la observación a lo largo de todo el territorio. Sin embargo, el cielo nortino presenta mayores ventajas que el sureño para la práctica de esta actividad. Por lo mismo, las instituciones internacionales más renombradas, como AURA (Asociation of Universities for the Research in Astronomy) y ESO (European Southern Observatory), entre otras, se han instalado en los suelos de San Pedro de Atacama, de Antofagasta y del Valle del Elqui para realizar sus investigaciones.

Lo anterior se justifica principalmente por cuatro factores. En primer lugar, el clima que posee el norte de Chile es propicio para las actividades astronómicas, ya que es un clima seco. La humedad es uno de los grandes problemas que posee esta ciencia, y ni con la mejor tecnología es posible lograr una buena observación en un clima húmedo, debido al empañamiento de los lentes.

Otro factor importante es el gran número de noches con cielos despejados. Se presentan más 330 noches despejadas al año ideales para la visión y la fotografía astronómica, únicamente en

² Fuente: Anuario de Turismo 2006, SERNATUR.

los meses de enero, febrero y, los primeros días de marzo los cielos presentan nubosidad, dificultando la actividad.

Además, los cielos del norte del país no poseen contaminación atmosférica, y aún la contaminación lumínica no es significativa, a pesar de que representa una amenaza a futuro. Por último, para lograr buenos resultados se necesita la ausencia de turbulencias, lo que se da en el norte de Chile, ya que las frías capas de aire oceánico, se mueven sin apreciable turbulencia hacia Los Andes.

Los cuatro factores anteriores se combinan para crear uno de los mejores sitios del mundo para observaciones astronómicas.

Tan importantes son los cielos del norte de Chile, que constituyen un valor patrimonial que la legislación ambiental resguarda, dado que este recurso natural es de vital importancia para el desarrollo científico, cultural y social del país. Para lo anterior se creó la Oficina de Protección de la Calidad del Cielo del Norte de Chile, OPCC, la cual tiene como objetivo proteger los cielos nocturnos de las regiones de Antofagasta, Atacama y Coquimbo, y para ello apoya la implementación de la Norma de Emisión para la Regulación de la Contaminación Lumínica asesorando en lo referente a la instalación de sistemas de iluminación de exteriores compatibles con la mantención y mejoramiento de las condiciones de oscuridad de los cielos del norte del país

Los principales observatorios científicos instalados en el norte de Chile se agrupan en las siguientes organizaciones:

- *AURA*: Administra los telescopios Cerro Tololo, Gemini y Soar, estando estos últimos ubicados en el Cerro Pachón. También proyecta el Telescopio de Treinta Metros, el cual podría ser instalado en el norte del país.
- *Institución Carnegie de Washington*: Administra el Observatorio de Las Campanas, ubicado al sur de la Región de Atacama. Proyecta el Gran Telescopio de Magallanes, el cual podría ser emplazado en esa misma zona.
- *ESO*: administra Cerro La Silla y Paranal. En este último lugar se emplaza el telescopio más grande del mundo: el Very Large Telescope-VLT. Además, se encuentra ejecutando el proyecto radio-astronómico ALMA y proyecta el Telescopio Extremadamente Grande – ELT.

El astroturismo en Chile y en el Mundo

El astroturismo es una actividad que surge como una nueva alternativa para quienes gustan de la astronomía y desean conocer lugares relacionados con esta fascinante ciencia. Su finalidad, además de hacer pasar un buen rato, es entretener y educar de manera interactiva a todas las personas que se interesen por la observación del cielo, ya sean grandes, chicas, expertas o inexpertas en la materia.

Es sin duda una buena instancia para aprovechar la riqueza que los cielos del norte del país entregan. Cabe destacar que el astroturismo no sólo sirve para observar y conocer los

observatorios astronómicos, sino que además entrega un valioso material cultural, proporcionando a los visitantes información sobre flora y fauna, historia y modos de vida de pueblos aledaños.

Existen distintos tipos de tour o visitas astronómicas, y éstos pueden tener una duración variable, desde un par de horas a todo el día. Las agencias de turismo encargadas de los viajes incluyen transporte, comida y equipo de observación para sus clientes. Además hacen visitas que son guiadas por profesionales y gente aficionada al tema, quienes conducen hacia los diversos observatorios y realizan una charla educativa básica, en la cual se puede aprender acerca de la historia del Universo o cómo se formaron las galaxias, nebulosas, agujeros negros, etc., de una manera cercana y sencilla.

Según el Instituto de Astronomía de la Universidad Católica del Norte, el astroturismo en Chile, es una actividad cada vez más asequible, ya que el valor de un tour astronómico varía según el tipo de ruta a realizar y el tiempo que éste necesite. El precio se ajusta a cualquier bolsillo, siendo de esta manera, una experiencia inolvidable para cualquier persona que lo realice.

Además de existir los observatorios científicos mencionados anteriormente, están los observatorios turísticos, rescatando la importancia del esfuerzo realizado por entidades públicas en su construcción, cuyo objetivo es mostrar al público en general los privilegios de tener los cielos más limpios del mundo y acercar a la gente a la astronomía.

En la actualidad existen diversas muestras de astroturismo. Existen 3 observatorios turísticos en el país, ubicados en las localidades de Vicuña, Andacollo y Santa Cruz.

El primero, el Observatorio Municipal Mamalluca, se encuentra emplazado a 9 kms al noreste de la ciudad de Vicuña, Cuarta Región, a 40 kms de La Serena, a 1200 metros sobre el nivel del mar, a los pies del cerro Mamalluca. Éste ofrece la posibilidad de permanecer en un observatorio astronómico durante la noche y realizar diferentes actividades. Inicialmente, el objetivo de este proyecto fue construir e implementar un observatorio astronómico comunal, que permita elevar el nivel y calidad de vida de los habitantes de la comuna, favoreciendo el desarrollo de la cultura, educación, investigación y difusión científica a nivel nacional, a la par de dar un uso racional de los recursos naturales del Valle de Elqui y mejorando con ello las oportunidades de desarrollo turístico de la Región. El observatorio cuenta con una cúpula con un telescopio Meade de 12", y varios telescopios portátiles de hasta 16". Sus visitas son muy bien organizadas, con una charla y con guías expertos que saben dónde encontrar los objetos celestiales más interesantes de cada época del año.

El segundo, el Observatorio Collowara, es administrado por la Municipalidad de Andacollo que se ubica a 5 kms al sureste del observatorio. Este observatorio está emplazado a 1.300 metros sobre el nivel del mar en la cima del Cerro Churqui, en una zona reconocida por la comunidad astronómica mundial por poseer los mejores cielos para la observación del espacio. Cuenta con una cúpula de acero y aluminio que gira 360° en ambas direcciones, en el que se encuentra el telescopio principal de modelo Smith Cassigrein de 14'' el cual posee dentro de su menú un paseo lunar y además permite tomar fotografías astronómicas a través de una cámara CCD. El tour de astronomía tiene una duración de 2 horas y tiene un costo de \$

3.500 adultos; adultos 3ra edad desde 65 años \$ 1.500; niños de 5 a 12 años \$ 1.500 y delegaciones sobre 15 personas \$ 1.500. Atiende todos los días del año.

En tercer lugar, el Observatorio Cerro Chamán, ubicado a 25 kms de Santa Cruz, a unos 200 kms de Santiago, cuenta con modernos equipos y es atendido por expertos guías del cielo. Sobre una terraza se destaca su cúpula de 4 metros de diámetro controlada eléctricamente; en su interior se ha instalado un telescopio Celestron motorizado de 14 pulgadas (356 mm), modelo GOTO CGE 1400, con oculares de 2 pulgadas. La experiencia de ocupar este tipo de oculares para asomarse al cosmos a través de un telescopio de este tamaño es vertiginosa, verá el cielo como nunca antes. Bajo la terraza se encuentra un museo de meteoritos y otros elementos de astronomía y astronáutica, que es además una sala de conferencias para 30 personas. El observatorio cuenta con monitores de astronomía especialmente capacitados para la atención del público. Una vez llegados los visitantes se les entrega una charla de 20 minutos sobre diversos temas relacionados con la observación del cielo, como las constelaciones visibles en cada época del año y cómo veían el cielo los antiguos habitantes del Nuevo Mundo. Tras la charla las visitas suben a la terraza de observación donde monitores del observatorio les muestran el cielo con la ayuda de modernos punteros láseres especiales. Tras lo cual se comienza con las observaciones con los telescopios de la terraza, para finalmente entrar a la cúpula y observar los objetos especiales para cada época del año con un moderno telescopio de 356 milímetros de diámetro. Junto al observatorio hay una aldea indígena con réplicas de una ruca mapuche, una casa aymará y rapanui.

Además de los observatorios turísticos, académicos o aficionados ya mencionados, se encuentra agencia de astroturismo SpaceObs (San Pedro de Atacama Celestial Explorations), la cual ofrece tours astronómicos nocturnos y diurnos, cuyo objetivo es aprovechar la claridad del cielo del desierto de Atacama para observar las maravillas del Universo. SpaceObs posee el parque de telescopios más grande de los observatorios turísticos chilenos.

El astroturismo también se ve reflejado en el hotel temático Elqui Domos, el cual se encuentra ubicado a 110 kms de La Serena, y también en el Explora Atacama Hotel, ubicado en San Pedro de Atacama, el cual abrió sus puertas hace un poco más de un año. Elqui Domos es un hotel exclusivo, contextualizado en la astronomía, que ofrece la posibilidad de observar el cielo desde la comodidad del domo (cabaña particular para 2 personas) y también ofrece guías astronómicas especializadas. Sus tarifas bordean los 55.000 pesos por noche (precio en base a un domo). Explora Atacama Hotel, además de ofrecer a sus clientes un paquete turístico completo, cuenta con una torre de observación en donde se realizan clases de astronomía. El valor de este último, por un programa *all inclusive* de 3 noches es de \$1.147.400.

Finalmente, a pesar de la escasa información encontrada, cabe mencionar la existencia de los observatorios Astro Farm Observatory (ubicado en la ciudad de Vicuña), y del observatorio Antilhue, orientado a la astrofotografía.

A nivel mundial, entre los más reconocidos hoteles astronómicos se encuentran Astronomers Inn (Arizona, U.S.A.), New Mexico skies (Nuevo México, U.S.A.), Hotel Meliá Tamarindo (Islas Canarias, España), Hotel Carlo Magno Zeledria (Madonna di Campiglio, Italia) y Hotel & Resort Valle Grande (Mendoza, Argentina) entre otros. Únicamente el hotel Astronomers Inn está centrado en la actividad astronómica, mientras que el resto de los hoteles

mencionados, poseen un observatorio, y utilizan la exploración como actividad de turismo complementaria.

Astronomía Amateur en Chile

La astronomía amateur hace aportes importantes a la astronomía profesional en los fenómenos transientes (supernovas, asteroides, etc.). En Chile existen grupos con fines parecidos entre los cuales se destacan la Asociación Chilena de Astronomía y Astronáutica ACHAYA, la Red de Estudiantes de La Serena REDLASER, y AURIGA un grupo de estudiantes de la Universidad de Chile. Muchos de estos grupos figuran en el sitio Web “Red Chilena de Astronomía”.

En los últimos años se han desarrollado observatorios privados que promueven el astroturismo, como lo es el Observatorio Mamalluca mencionado anteriormente. Finalmente es pertinente nombrar las siguientes instituciones astronómicas privadas: Observatorio Nicolás Copérnico (Calama), Observatorio Escuela Padre Le Paige (Antofagasta) y Observatorio Escuela Baquedano (Antofagasta). Muy pronto, la astronomía amateur convertirá en un factor económico importante, al igual que en otras partes del mundo.

Astronomía en San Pedro de Atacama

San Pedro de Atacama es considerado como el mejor lugar del mundo para la astronomía, por múltiples factores. Posee una ubicación privilegiada, se encuentra ubicado al norte del Trópico de Capricornio, desde donde se pueden ver fácilmente, la Osa Mayor sobre el horizonte en Otoño, el centro de la Vía Láctea, la estrella más cercana, Alfa Centauro, al igual que otras figuras típicas como la Cruz del Sur.

Además de su ubicación, la zona posee una atmósfera muy clara, las bondades del clima otorgan un alto número de noches claras por año, por lo que no es raro que haya dos meses consecutivos de cielo azul. La combinación de lo anterior contribuye a que San Pedro de Atacama sea un punto astronómico único en la Tierra para descubrir el cielo.

I.3 Descripción del Proyecto

El desafío que se presenta en este caso es elaborar un Plan de Negocios para un Hotel Boutique Astronómico en San Pedro de Atacama.

Este hotel, será apto para todo tipo de público, pero sin duda los que más lo disfrutarán serán los astrónomos amateurs quienes gusten de ésta actividad, y quieran observar los cielos de Chile, sin intención de realizar una investigación de nivel profesional. Por lo mismo, contará con un centro de observación astronómica y suficientes instrumentos astronómicos, los cuales permitirán a los huéspedes del hotel, disfrutar de los beneficios astronómicos que entregan los cielos del norte del país.

El hotel poseerá diez habitaciones, con todas las comodidades que ofrecen los hoteles de calidad (jacuzzi, piscina, restaurante, etc.), un observatorio astronómico y una agencia de turismo.³

³ Ver Anexo E: Imágenes de la propuesta arquitectónica del proyecto.

El lugar para su emplazamiento es la Cordillera de La Sal, ubicada 2 kms al oeste de San Pedro de Atacama y a 318 kms al sureste de Antofagasta.

I.4 Justificación

Chile es mundialmente conocido por ser uno de los mejores puntos en el planeta para realizar actividades astronómicas, por lo que con una buena estrategia de marketing, es posible captar el segmento de demanda deseado: los científicos astrónomos y aficionados a la astronomía de todo el mundo.

Además, en Chile existen hoteles algunos hoteles que poseen la astronomía como actividad complementaria, que son exitosos y reciben huéspedes continuamente, a pesar de ser muy básico en términos de tecnología y poseer altos precios. Un ejemplo de lo anterior es el Explora Atacama Hotel que, a pesar de sus altas tarifas, posee un porcentaje promedio de ocupabilidad superior al 60%.⁴ Por lo tanto, de lo anterior se desprende que sí existe disposición a pagar por la pernoctación y servicios que ofrecerá el hotel propuesto.

Otro aspecto que justificaría la inversión es el potencial turístico de San Pedro de Atacama y el aumento por el interés en la astronomía en los últimos tiempos, los cuales han sido detallados en el punto I.2 Antecedentes Generales.

⁴ Fuente: Conversaciones informales con el personal de Explora Atacama Hotel.

II. OBJETIVOS Y METODOLOGIA

II.1 Objetivos

II.1.1 Objetivo General

“Elaborar un plan de negocios para un Hotel Boutique Astronómico en San Pedro de Atacama”.

II.1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis estratégico para determinar las perspectivas del negocio.
- Desarrollar una investigación de mercado mediante la cual se puedan cuantificar los mercados potencial y meta.
- Realizar un plan de Marketing para la venta y comercialización del servicio.
- Realizar un plan de operaciones que se ajuste a las necesidades de la empresa.
- Realizar un plan de recursos humanos para lograr el correcto funcionamiento del negocio.
- Realizar un plan financiero que analice las distintas formas de financiamiento y evalúe la factibilidad económica del proyecto.

II.2 Metodología

Previamente a la realización de este trabajo, se realizó un estudio de la metodología utilizada para un plan de negocios.⁵

II.2.1 Análisis Estratégico del Proyecto

- Se estudió el desarrollo económico de la II Región de Antofagasta, especialmente el desarrollo de la actividad turística. La información se obtuvo de distintas fuentes como Banco Central, INE y SERNATUR.
- Se realizaron múltiples reuniones con el arquitecto creador del proyecto, con el fin de generar un lineamiento estratégico y obtener la información necesaria sobre las características técnicas que debe presentar el hotel.
- Se efectuó el análisis de las cinco fuerzas de Porter con el fin de determinar las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de la industria del astroturismo, así como también de la industria hotelera en San Pedro de Atacama. Se realizaron entrevistas con potenciales clientes y proveedores, en conjunto con el arquitecto promotor del proyecto.

⁵ Ver Anexo A: Marco Teórico

- Se llevó a cabo un análisis del medio, identificando las amenazas y oportunidades que enfrenta el proyecto. Lo anterior se logró mediante lo observado durante visitas a San Pedro de Atacama y a conversaciones informales con el personal de los establecimientos de servicios turísticos⁶ de la localidad.

II.2.2 Investigación de Mercado

Oferta

- Nómima de hoteles: en primer lugar, se estudió a través de la Web, el mercado hotelero existente en San Pedro de Atacama. Este listado se completó con los hoteles que figuran en la Guía Telefónica Comercial de la zona y con la información obtenida en la oficina regional del SERNATUR.
- Capacidad: el número de camas que ofrece el mercado hotelero se obtuvo por medio de la oficina regional del SERNATUR, y por lo constatado personalmente en las visitas realizadas.
- Clasificación de los hoteles: se obtuvo por medio de la oficina regional del Sernatur y a través de las visita a los hoteles y a sus páginas Web.
- Tarifas: los precios de los establecimientos se obtuvieron del documento “Tarifario de Alojamiento Turístico Año 2008 - San Pedro de Atacama”, obtenido en la oficina regional del SERNATUR (ver Anexo A). Además se complementó con la investigación realizada durante las visitas al pueblo.
- Competencia: el nivel de competencia se estudió mediante diversas visitas realizadas a los principales hoteles y a través de conversaciones formales e informales con el personal de los establecimientos y los huéspedes de estos mismos.

Demanda

- Recopilación de la información: en la oficina regional del INE en Antofagasta se obtuvo la información sobre el número de llegada y pernoctación a establecimientos de alojamiento turísticos en San Pedro de Atacama, del periodo 2002–2006. Durante las visitas a los hoteles correspondientes a la competencia directa, se obtuvo información sobre la demanda, incluyendo el porcentaje promedio de ocupabilidad y cómo ésta se ha ido incrementado a partir del primer año de funcionamiento de estos establecimientos.
- Análisis de la información: se graficaron los datos obtenidos con el objeto de obtener estacionalidades, tendencias de crecimiento y observar el comportamiento que ha tenido la demanda en San Pedro de Atacama durante el último periodo.
- Proyecciones: utilizando *Excel*, específicamente la herramienta de línea de tendencia para gráficos, se obtuvo la información sobre llegada y pernoctación a San Pedro de Atacama

⁶ Se entiende por *Servicios Turísticos* a los establecimientos de alojamiento turístico, restaurantes y servicios de alimentación, y agencias de viajes (SERNATUR).

para los siguientes 10 años. Se utilizó la información obtenida a partir de las conversaciones informales con el personal de los establecimientos para definir el porcentaje de ocupación que tendría el proyecto desde el primer año de funcionamiento en adelante.

- Encuesta: paralelo a lo anterior se realizó una encuesta para detectar los principales intereses del segmento objetivo. Para lo anterior se creó una base de datos con los correos electrónicos de personas que viajan y suelen tener un presupuesto no menor para sus vacaciones. Los datos fueron proporcionados por el gerente de marketing y ventas de la empresa A & K Chile, y por conocidos que tuviesen familiares con este perfil.

II.2.3 Plan de Marketing

Estrategia del Negocio

- Se entrevistó a Gary James, gerente de marketing y ventas de la importante agencia de turismo A & K (Abercrombie & Kent Chile). Él entregó información sobre precios de la competencia directa y características del cliente objetivo.
- En primer lugar se estudiaron los distintos tipos de estrategia existentes, y luego se escogió a aquella con la cual fuese posible lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, en un mercado con las características arrojadas por la investigación de mercado realizada.
- En base al mercado meta definido en la investigación de mercado se definieron las estrategias: Genérica, de Crecimiento, Competitiva y de Posicionamiento. Además se estudiaron los cambios de comportamiento de la competencia directa, en los momentos de ingresar un nuevo rival al mercado.

Mix Comercial

- Producto: se determinaron las características del producto según los atributos valorados por el segmento. El tipo de hotel se determinó satisfaciendo las necesidades del cliente, con lo que se determinó que sería un hotel boutique con clasificación de hojas verdes. La clasificación de hojas verdes se obtuvo del sitio Web mundial del programa *Green Leaf*.

Los tipos de instrumentos astronómicos del Centro de Observación se escogieron a partir de una entrevista realizada a Ignacio Fantini, quien es estudiante egresado de Astronomía y Física de la Universidad de Chile y astrónomo amateur. Él recomendó marcas y modelos de telescopios que se satisficieran las necesidades del Hotel y sus clientes, y se ajustaran al presupuesto destinado a esta área.

Las excursiones se determinaron según lo que ofrece la mayoría de las agencias de turismo y los hoteles de la competencia directa. Se diseñaron las excursiones agregando el contacto con los indígenas y permitiendo mayor flexibilidad para los clientes.

- Plaza: los canales de distribución se determinaron siguiendo el modelo de los establecimientos considerados competencia directa para el proyecto, escogiendo los mecanismos más efectivos.
- Precio: se obtuvieron las tarifas exactas de los establecimientos considerados competencia directa, a partir de la visita a la agencia de turismo A & K de Chile. Los precios se fijaron de manera de no superar las tarifas anteriores y procurando ofrecer un servicio superior. Se determinaron los tipos de programas que se ofrecerían y además se fijaron tarifas por noche adicional, para aquellos turistas que desearan pasar más tiempo en San Pedro de Atacama y en el establecimiento. Se diseñaron ofertas para los astrónomos científicos o amateur, pertenecientes a organizaciones o instituciones de astronomía. Observando las características de la demanda se determinaron dos temporadas en el año.
- Promoción: considerando la importancia de este punto, se creó una estrategia de promoción fuerte, abarcando los mecanismos de mayor impacto en los tour operadores y en los clientes. A partir de la entrevista con Gary James, se obtuvo información de las principales ferias internacionales de turismo, la importancia de aparecer en prensa y la importancia de los tour operadores como intermediarios entre el cliente y la empresa. Se ideó también promoción enfocada a los astrónomos profesionales y amateur, incluyendo publicidad en las principales revistas de astronomía del mundo, las cuales fueron proporcionadas por el profesor de la Universidad de Chile, Nelson Zamorano.

II.2.4 Plan de Operaciones

- Recopilación de la información: se entrevistó a Andrea Martínez quien ocupó primeramente el cargo de mucama en el hotel Hyatt durante 5 años y luego trabajó en la cocina del mismo hotel por 2 años más. Con dicha entrevista se obtuvo información importante sobre los procesos de un hotel de alta calidad.

Se entrevistó al Chef del restaurante La Sal, Juan Ramos, quien explicó cómo son los procesos dentro de la cocina, cómo se gestiona el inventario, cuales son las labores de cada cargo, etc.

Se realizaron varias entrevistas al estudiante egresado de Astrofísica, Ignacio Fantini, el cual conoce muy bien cómo funcionan los observatorios y además realizó una asesoría de calidad de marcas de instrumentos astronómicos.

Se obtuvo información sobre el funcionamiento de un hotel boutique a partir de entrevistas realizadas a Gastón Valderrama, Gerente del exclusivo hotel boutique Isla Seca de Zapallar, y a Francisca Merino, ejecutiva de ventas del hotel boutique Radisson Acqua de Concón.

Finalmente, se entrevistó a Bárbara Oyarzún, quien es estudiante egresada de la carrera de Turismo en el Duoc, quien ayudó a reconocer aspectos claves de las excursiones turísticas.

- Identificación de Procesos: se revisaron los modelos hoteleros existentes en la Web y los trabajos de título relacionados con hostelería de la Universidad de Chile. Además, se

utilizó la información recopilada en las entrevistas para reconocer los principales procesos involucrados en el proyecto.

II.2.5 Plan de Recursos Humanos

- Organigrama: a partir de los procesos operativos identificados, se creó una estructura organizacional que mostrara las jerarquías existentes entre los cargos. Se observaron las estructuras organizacionales que poseen establecimientos similares (encontradas en la Web) y se utilizó la información recolectada durante las entrevistas. Además se estudiaron los distintos tipos de organigramas existentes y se escogió aquel que mejor se ajustaba al proyecto.
- Descripción de los cargos: se revisaron numerosas ofertas de empleo, donde se pudo observar los principales requerimientos solicitados para cada cargo. Esos requerimientos se ajustaron a las necesidades propias del hotel. Las ofertas laborales se obtuvieron a partir de periódicos y de las principales páginas de empleo existentes en el país: Laborum y Bumeran.

A partir de los procesos identificados en el plan operacional, se determinó el número de personas en cada cargo, considerando que se debe contar con personal durante las 24 hrs. para lo cual se debe utilizar una política de turnos respetando las leyes laborales existentes.

- Balance de personal: los niveles de renta se fijaron según las ofertas laborales encontradas para cargos similares en otras empresas. Se procuró ofrecer un poco más que las ofertas encontradas, ya que trabajar en regiones es siempre mejor remunerado y además se necesita al mejor para cada cargo, con el fin de brindar a los clientes una excelente calidad.
- Se entrevistó a Pablo Losada, ejecutivo de ventas senior del hotel Director, quien proporcionó información importante sobre cantidad de personal en relación al número de habitaciones, distribución de funciones por cargos, etc.

II.2.6 Plan Financiero

- Para obtener la inversión inicial total, en primer lugar se averiguó, en la municipalidad de Antofagasta, el valor del terreno en donde se emplazaría el hotel. Luego se estudió la inversión en obras físicas junto con el arquitecto del proyecto.
- Se realizaron diversas cotizaciones para estimar el costo total en materiales y equipamiento. Las cotizaciones se realizaron principalmente a través de los sitios Web de las empresas.
- Los ingresos del proyecto se estimaron a partir de los porcentajes de ocupación promedio anuales fijados para el escenario base. Luego se multiplicaron por las tarifas fijadas previamente en el plan de marketing.

- La estimación de los costos operacionales se realizaron a partir de experiencias de hoteles en Santiago (específicamente del Hotel Director), ajustándolas al costo que tienen los servicios en San Pedro de Atacama.

II.3 Alcances

Lo que se persigue con la metodología propuesta anteriormente, es desarrollar un plan de negocios para un hotel boutique astronómico en San Pedro de Atacama.

Este trabajo no incluirá la implementación de este proyecto por motivos monetarios, ya que se requiere una enorme inversión para ésta, y por motivos de tiempo, dado que esta obra no es posible en el corto plazo.

Se realizó un estudio de la industria del astroturismo a nivel mundial, y con menor intensidad se analizó el mercado de la astronomía, principalmente debido al tiempo dispuesto para la realización de este trabajo.

III. ANALISIS ESTRATEGIO DEL PROYECTO

III.1 Análisis Introductorio

III.1.1 País

Durante los últimos 25 años, la economía chilena ha experimentado una importante transformación. Desde que el país centró sus esfuerzos hacia la liberación del mercado y las inversiones, y en conjunto con la estabilidad institucional, ha logrado alcanzar un afamado modelo económico.

A pesar de que la eficiencia en la economía sigue siendo la primera prioridad, el país destina su energía en lograr mejoras en el sistema de educación, de salud y legal, y además lucha por lograr la igualdad de ingresos y disminuir la pobreza.

En el año 2007, Chile fue uno de los líderes en inversión extranjera, sin embargo logró una pobre participación laboral. El crecimiento logrado en este año fue uno de los menores crecimientos en ingreso per cápita de América Latina. Lo positivo del año 2007 fue que el país mejoró su nivel de inversión, medido en porcentaje del PIB, ocupando el tercer lugar en atracción de capitales extranjeros y además posee un Fisco con cada vez más recursos.

El PIB per cápita del país se ha duplicado en los últimos trece años. A pesar de lo anterior, el crecimiento logrado durante el año 2007 fue lento, ubicándose entre los países que registraron el menor crecimiento de esta variable. El crecimiento del PIB per cápita logrado durante el año 2007, fue de un 4,2% muy inferior al logrado por países como Argentina, Uruguay o Perú, los cuales mostraron un crecimiento por sobre el 7%. El comportamiento anterior se atribuye al crecimiento de la actividad, la cual registró un 5,1%. El promedio regional llegó a 4,2% durante el año 2007.

La actividad turística del país se ha incrementado, al igual que el panorama mundial del turismo. Tomando como referencia el turismo receptivo del año 2006, el país generó un total de US\$1.514,2 millones. La cifra anterior incluye lo generado por turistas y excursionistas (visitantes por el día), así como también lo generado por el transporte internacional de los visitantes que utilizaron medios nacionales. A continuación se muestra el desglose de la cifra obtenida a partir del turismo receptivo.

Tabla 1: Desglose del Ingreso Proveniente del Turismo Receptivo

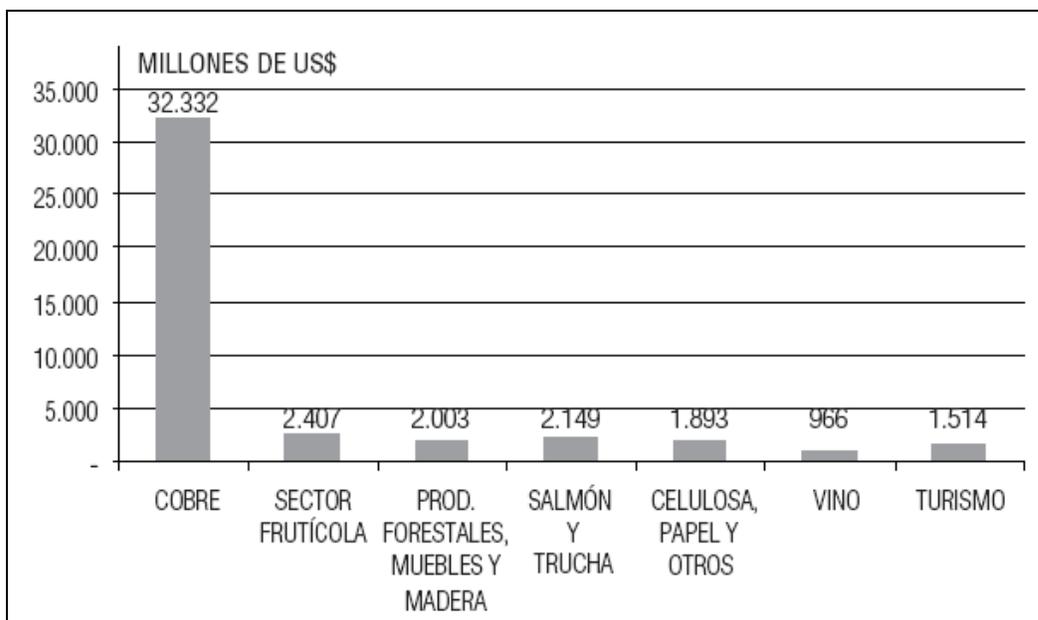
Actividad	Ingreso Generado
Turistas	US\$ 1.181,6 millones
Excursionistas	US\$ 33,9 millones
Transporte internacional	US\$ 298,7 millones

Fuente: Anuario de Turismo 2006, SERNATUR.

El ingreso obtenido a partir del turismo receptivo equivale al 3,42% del total de las exportaciones de bienes y al 2,9% del total de exportaciones de bienes y servicios de la economía del país.

Realizando una comparación más específica con los rubros de exportación más importantes de Chile, el turismo receptivo equivale al 7,6% de las exportaciones de cobre; el 65,6% del sector frutícola; el 76,6% de los productos forestales muebles y madera; el 83,3% del salmón y de la trucha; el 83,6% de las exportaciones de celulosa, papel y otras.

Gráfico 1: Exportación de Bienes Más Relevantes y Turismo



Fuente: Anuario de Turismo 2006, SERNATUR

En el pasado 2007, el turismo hacia Chile aumentó en un 11%, recibiendo cerca de 2,25 millones de turistas, lo que dejó un ingreso de US\$1.500 millones. Los lugares de mayor atracción para el turista extranjero son el desierto nortino y la Patagonia austral. Y los cientos de miles de argentinos que suelen llegar a este país en la temporada veraniega lo hacen atraídos fundamentalmente por los balnearios de la zona central.⁷

III.1.2 Segunda Región de Antofagasta

La evolución de la economía de la Región de Antofagasta ha seguido de cerca al comportamiento de la economía nacional. Sin embargo, por ser una región esencialmente minera, su nivel de actividad está estrechamente ligado al devenir del mercado del cobre. La actividad minera produce más del 65% del Producto Interno Regional. Desde la creación de Codelco, la extracción del cobre ha aumentado pasando de 430.000 toneladas (en el año 1974), a cerca de 3 millones en la actualidad. Otra actividad de importancia en la región es la pesca, en especial la producción de harina y aceite de pescado.

El PIB regionalizado de la II Región ha crecido de manera sostenida durante la última década, alcanzando un aporte del 7,9% al PIB nacional.

⁷ Fuente: Declaraciones en la radio Cooperativa del director del SERNATUR, Oscar Santelices.

El turismo ha presentado un aumento importante en los últimos años, y se debe a que San Pedro de Atacama y sus alrededores se han convertido en lugares reconocidos a nivel mundial.

En el último periodo la oferta de servicios turísticos ha aumentado considerablemente, alcanzando al año 2006 un total de 183 establecimientos de alojamiento turístico, los cuales en conjunto, ofrecen una capacidad para recibir a 7.700 turistas (medido en número de camas).

Además, cabe destacar que San Pedro de Atacama es uno de los destinos turísticos que posee mayor número de pernoctaciones de extranjeros, ocupando el cuarto lugar a nivel nacional, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Pernoctaciones de Extranjeros en Chile según Destino Turístico.

Destino	Nº de Pernoctaciones
Santiago	1.954.348
Viña del Mar	155.042
Puerto Varas	145.762
San Pedro de Atacama	109.613

Fuente: Anuario de Turismo 2006, SERNATUR.

El turismo de la región se caracteriza también por recibir un significativo número de visitas de extranjeros a Parques Nacionales, específicamente a la Reserva Nacional Los Flamencos. Estas visitas corresponden al 16,9% del total de visitas de extranjeros a áreas silvestres protegidas del país.

Las llegadas de pasajeros a establecimientos turísticos han crecido continuamente durante los últimos años, al igual que las pernoctaciones.⁸ Sin embargo, en el año 2006 las pernoctaciones fueron inferiores a las del año 2005.

Tabla 3: Alojamiento Turístico. Llegadas de Pasajeros a Establecimientos Turísticos, Periodo 2002-2006. Enero – Junio 2007, II Región.

Año	2002	2003	2004	2005	2006	Ene – Jun 2007
Total	238.041	284.652	294.791	377.132	403.166	201.441
Chilenos	181.132	211.279	297.927	297.927	322.518	163.125
Extranjeros	56.909	73.373	79.205	79.205	80.648	38.316

Fuente: Oficina regional SERNATUR, Antofagasta.

Tabla 4: Alojamiento Turístico. Pernoctaciones de Pasajeros a Establecimientos Turísticos, Periodo 2002-2006. Enero – Junio 2007, II Región.

Año	2002	2003	2004	2005	2006	Ene – Jun 2007
Total	455.658	585.814	598.323	798.369	767.894	388.456
Chilenos	338.153	429.785	444.452	626.127	592.773	300.333
Extranjeros	117.505	156.029	153.871	172.242	175.121	88.123
Promedio	1,9	2,1	2,0	2,0	1,9	1,9

Fuente: Oficina regional SERNATUR, Antofagasta.

⁸ Ver Anexo B: Alojamiento Turístico, Número de Llegada y Pernoctación de Pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico. Periodo 2002 – 2006. Enero – Junio 2007. II Región.

III.2 Análisis Externo

III.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

1. Amenaza de Nuevos Participantes

La industria hotelera de San Pedro de Atacama se ha desarrollado fuertemente en la última década, por lo que se podría concluir que las barreras de entrada son bajas. Sin embargo, el fácil acceso es sólo para hostales, hosterías y residenciales, los cuales, en su mayoría pertenecen a residentes de la localidad, por lo que no presentan dificultades legales mayores.

Los grandes hoteles presentan problemas para obtener permisos, debido a que la Asociación Indígena se opone a la industrialización de San Pedro de Atacama. Por lo anterior, la tramitación para obtener permisos legales para construir, puede tardar hasta 5 años.

Además, este tipo de proyectos, al igual que los grandes hoteles enfrentan el alto costo del terreno, los cuales están valorados igual que los terrenos de la comuna de Providencia en la Región Metropolitana.

El agua también es una barrera de entrada debida a su alto costo, escasez y uso ineficiente. Actualmente el riego es por inundación y no por sistema de goteo, lo cual hace que el agua baje y se contamine con sal, lo que no permite la reutilización de ésta (cerca de un 80% del agua no es aprovechada de manera óptima). El sistema de precio que posee el agua en la localidad de San Pedro consiste en que las grandes empresas asumen casi todo el costo, ya que las comunidades indígenas están subsidiadas y los residentes pagan un valor similar al de la Región Metropolitana. Por lo anterior, los grandes establecimientos deben invertir más que los demás en sistemas de riego y reciclaje del agua.

Debido a la gran inversión inicial, la cual es mayor si se trata de un proyecto que involucra instrumentos astronómicos, el tiempo que requiere obtener permisos y las dificultades que está imponiendo la Asociación Indígena, se puede concluir que la amenaza de nuevos participantes es media-baja produjo de las altas barreras de entrada.

2. Rivalidad entre Competidores

Como se puede ver en la sección siguiente de Investigación de Mercado, la competencia directa la conforman 6 hoteles y una agencia de turismo. El Explora Atacama Hotel, el hotel boutique Awasi y el Tierra Atacama Hotel & Spa apuntan al mismo mercado objetivo (debido a la similitud en precios y servicios) al igual que el próximo hotel de la cadena HS en San Pedro de Atacama, por lo que la rivalidad es intensa.

Las barreras de salida son altas debido a las pérdidas que se producen al liquidar activos especializados, y es mayor cuando el proyecto involucra instrumentos astronómicos. Además para una gran cadena de hoteles, el costo social de cerrar uno de estos es muy alto, influyendo directamente en la demanda de sus otros establecimientos.

Se concluye que la rivalidad entre competidores es alta.

3. Poder de Negociación de los Clientes

Es muy difícil que los clientes a los cuales apunta este proyecto se agrupen y aumenten su poder de negociación. En general los consumidores de este tipo de servicios, no se encuentran concentrados, por lo que individualmente e incluso en grupos pequeños no representan un ingreso de importancia. En caso de que se presentara algún grupo numeroso de astrónomos o clientes se tendrá definida un porcentaje de descuento para estos.

Además, el hotel que se pretende crear, está altamente diferenciado con el resto de la oferta turística existente, en especial en la oferta de astroturismo.

El poder de negociación que poseen los clientes es bajo.

4. Poder de Negociación de los Proveedores

Para este proyecto, al igual que todos los proyectos de turismo, los proveedores cumplen un papel fundamental para lograr el correcto funcionamiento. Debido a la dependencia que se tiene con algunos proveedores, es que el poder de negociación que estos poseen es alto. En este proyecto en particular, existe dependencia total con el proveedor del agua, el cual corresponde sin duda al recurso que mayores problemas presenta y el de mayor importancia para el hotel.

A pesar de lo anterior, en proyectos de este tipo, es muy difícil que los proveedores tengan intenciones de integrarse hacia delante, lo que disminuye el poder de negociación que poseen.

Debido a lo anterior, se concluye que el poder de negociación de los proveedores es medio.

5. Amenazas de Productos Sustitutos

Los establecimientos de alojamiento turístico existentes en la región no son sustitutos del hotel que se tiene como proyecto, ya que no ofrecen los mismos servicios (refiriéndose a la actividad astronómica). Los clientes de este establecimiento son aquellos que poseen interés por la actividad astronómica, la cual no encontrarán en los demás hoteles, a excepción del Explora Atacama Hotel el cual ofrece la observación de los cielos a nivel básico.

El grado de diferenciación es alto, por lo cual se concluye que la amenaza de productos sustitutos es media-baja.

III.2.2 Análisis del Medio

1. Amenazas

- Un aumento de la contaminación lumínica en San Pedro de Atacama afectaría directamente la calidad de la observación astronómica.
- La escasez del agua es una amenaza, la cual puede provocar problemas a futuro.
- El posible emplazamiento de otro hotel astronómico en San Pedro de Atacama.

- Las barreras en contra la industrialización de San Pedro de Atacama, originadas por la Asociación Indígena.
- El alto crecimiento de la oferta de alojamiento turístico, mercado el cual está próximo a la saturación.

2. *Oportunidades*

- El desarrollo del turismo en Chile, el cual ha superado al resto de los países de América Latina, logrando un crecimiento del 11% el año 2007.
- San Pedro de Atacama es el cuarto lugar de Chile más visitado por extranjeros, luego de Santiago, Viña del Mar y Puerto Varas.
- La localidad de San Pedro posee en sus alrededores muchos lugares turísticos los cuales son cada vez más conocidos y visitados.
- Existencia de numerosos tipos de turismo, entregando actividades para todos los gustos.
- Fácil acceso a la localidad de San Pedro, debido a la cercanía con la ciudad de Calama, en donde se encuentra el aeropuerto El Loa.
- Chile es conocido por el público objetivo, por ser el mejor punto en el planeta para realizar astronomía. Con el observatorio ALMA, que próximamente comenzará a funcionar en los alrededores de San Pedro de Atacama, ésta región se vuelve más interesante.
- Es un proyecto innovador, no existiendo nada igual a nivel mundial.

III.3 Conclusiones

Luego de haber realizado el análisis estratégico del negocio, se puede concluir lo siguiente:

- El turismo receptivo en el país ha tomado fuerza durante la última década y se espera un crecimiento sostenido en el largo plazo.
- Chile es visto como un país estable, debido al comportamiento económico que ha mostrado en el último tiempo, destacándose dentro de los países de la región.
- El turismo en San Pedro de Atacama ha enfrentado un crecimiento mayor que el de los demás destinos del país. Las numerosas actividades turísticas que se pueden realizar, y la diversidad de lugares a los cuales visitar, lo convertían, hace 5 años atrás, en un destino de interés para inversionistas de proyectos de turismo. Sin embargo, actualmente la industria hotelera de San Pedro de Atacama se encuentra en un período de madurez (ad portas de la saturación), lo que significa un riesgo mayor que el de hace 10 años atrás, y que no todos los inversionistas están dispuestos a asumir.

- El turismo en San Pedro de Atacama se encuentra en desarrollo, con un crecimiento mayor que el de los demás destinos del país. Las numerosas actividades turísticas que se pueden realizar, y la diversidad de lugares a los cuales visitar, lo hace un destino de interés para inversionistas de proyectos de turismo.
- El análisis de las cinco fuerzas de Porter mostró que debido a las características del proyecto y a las barreras de entrada existentes, no existen grandes amenazas de entrada de otro hotel astronómico en San Pedro de Atacama.
- Se debe tener en consideración el problema del agua, y se debe invertir en sistemas de regadío y reciclaje del agua, de manera de optimizar el uso de este recurso. Al proyecto le agregaría valor si correspondiese a un proyecto ecosustentable.
- El análisis de las amenazas y oportunidades dio como resultado numerosas oportunidades, las cuales deben ser aprovechadas y consideradas en las distintas etapas del plan de negocios. A su vez, las amenazas son pocas y pueden ser manejadas previamente para evitar problemas a futuro.

IV. INVESTIGACION DE MERCADO

IV.1 Oferta

La industria del astroturismo se encuentra en desarrollo, existiendo en San Pedro Atacama dos focos únicamente: la agencia SpaceObs y el Explora Atacama Hotel.

Por otro lado, el mercado hotelero de San Pedro de Atacama actualmente está formado por 42 establecimientos, 13 de los cuales corresponden a hoteles. Estos hoteles, en total ofrecen cerca de 450 habitaciones (todas con baño privado), y una capacidad para 864 personas aproximadamente, medido en el número de camas.⁹

El análisis de la oferta se segmentó en competencia directa e indirecta, donde la competencia directa corresponde a los dos focos de astroturismo presentes, y los hoteles de San Pedro de Atacama que poseen un alto nivel de calidad, considerando 4 y 5 estrellas únicamente, y la competencia indirecta a los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas, hostales y hosterías del sector.

IV.1.1 Competencia Directa

Actualmente, existen 14 hoteles en San Pedro de Atacama. Entre estos se pueden encontrar distintos niveles de calidad, existiendo hoteles desde 1 a 5 estrellas, además de dos hoteles boutique de alto nivel.

Son pocos los hoteles que poseen un alto nivel, sin embargo sólo uno posee la clasificación más alta (5 estrellas). Se trata del ya mencionado Explora Atacama Hotel, de la cadena de hoteles Explora, el cual posee cerca de un año de funcionamiento. Este hotel apunta principalmente al mercado de turistas extranjeros, recibiendo principalmente a franceses, italianos, alemanes y brasileños. Posee su propia agencia de turismo, y su estrategia es vender programas de 3 días y 3 noches, los cuales incluyen alojamiento, alimentación completa, diversos servicios (bar abierto, piscinas, acceso a la sala de exploradores, caballerizas privadas, mountain bikes, Internet, sala de reuniones, etc.), y tours a los alrededores de San Pedro. Posee una alta demanda durante la temporada alta, alcanzando niveles entre 80 y 90% de ocupabilidad. Entre marzo y junio la demanda disminuye, manteniéndose un promedio de 30% de ocupabilidad. A partir del mes de julio, la comienza a crecer lentamente hasta llegar a su punto más alto en los meses diciembre y enero.¹⁰

También existe el reciente hotel Awasi, un hotel boutique de 8 habitaciones el cual ofrece los mismos servicios que el Explora Atacama Hotel, con excepción de la exploración astronómica. Posee un excelente nivel de calidad y ofrece atención personalizada a sus clientes. Actualmente es el hotel más caro de San Pedro de Atacama.

El Tierra Atacama Hotel & Spa lleva menos de un año de funcionamiento. Éste es muy similar al hotel Awasi, posee 32 habitaciones y se caracteriza por su diseño y por su Spa, ya que es muy completo y de alto nivel.

⁹ Fuente: Resumen hoteles por comuna, diciembre 2007, INE Antofagasta.

¹⁰ Fuente: Conversaciones informales con el personal del Explora Atacama Hotel.

El hotel Altiplánico, de 4 estrellas, recibe tanto a turistas chilenos como extranjeros. Posee tarifas inferiores a las del Explora Atacama Hotel y ofrece servicios más básicos que éste mismo (piscinas y spa únicamente). Este hotel no vende programas turísticos, sino que funciona con tarifas por noche y ofrece, con un costo adicional, las mismas excursiones que ofrecen la totalidad de las agencias de turismo de la localidad.

Además está el hotel Terrantai (4 estrellas), el cual posee un nivel inferior que el hotel Altiplánico. Éste ofrece servicios como restaurant y bar, Internet, lavandería, etc.

Próximamente, la cadena de hoteles y resorts HS inaugurará el hotel de lujo Arenia en San Pedro de Atacama. La información que existe acerca de este hotel es poca, sin embargo es probable que el modelo de negocios, en cuanto a tarifas, servicios y segmento objetivo, sea similar al del Explora Atacama Hotel.

Por otro lado la agencia SpaceObs, del astrónomo francés Alain Maury, ofrece algo muy diferente a las agencias de turismo presentes en San Pedro de Atacama. Brinda a los turistas clases prácticas de astronomía, a nivel básico, en un recinto ubicado a algunos kilómetros de San Pedro. Su valor es de \$12.000, e incluye traslado e instrucción de 1,5 horas. Esta agencia lleva 4 años de funcionamiento, recibiendo a la fecha a más de 13.000 visitantes. El astrónomo dicta dos clases por noche y se programan en distintos idiomas (español, inglés o francés), según las características de los clientes. Su única desventaja es la dependencia del clima, debiendo suspender el servicio en caso de presentar nubosidad.

La tabla siguiente muestra la clasificación de los hoteles de San Pedro de Atacama (nº de estrellas) y las tarifas por persona para habitación single y doble.¹¹

Tabla 5: Tarifas de los Hoteles de San Pedro de Atacama, año 2008.

Nombre establecimiento	*	Single	Doble	Observaciones
Awasi	s/c	\$1.035.000		Valor por programa 3 días, 3 noches
Explora Atacama Hotel	5	\$1.147.400	\$797.850	Valor por programa 3 días, 3 noches
Tierra Atacama	s/c	\$657.900	\$505.890	Valor por programa 3 días, 3 noches
Altiplánico	4	\$90.000	\$95.000	
Terrantai	4	\$89.000	\$113.000	
Alto Atacama	3	\$110.000	\$104.000	
El Tatio	3	\$39.800	\$46.800	
La Casa de don Tomás	3	\$64.500	\$68.500	
Kimal	3	\$80.000	\$90.000	
Tulor	3	\$80.330	\$96.396	
La Aldea	3	\$93.485	\$100.140	
Dunas	2	\$30.000	\$30.000	
Licancabur	1	\$12.000	\$23.000	
Algarrobo	1	\$10.000	\$25.000	

s/c: sin clasificación.

Fuente: Tarifario de Alojamiento Turístico año 2008, San Pedro de Atacama, Oficina regional SERNATUR, Antofagasta.

¹¹ Ver Anexo D: Tarifario de Alojamiento Turístico Año 2008 – San Pedro de Atacama.

IV.1.2 Competencia Indirecta

De los 14 hoteles presentes en San Pedro de Atacama, 9 recaen en esta sección. A partir de las visitas personales realizadas a cada uno de estos, se puede decir que las diferencias son mínimas y que recaen en la decoración y en el estilo arquitectónico. Todos ofrecen habitaciones con baño privado, televisión por cable y desayuno continental. Poseen una cantidad similar de habitaciones y camas.

Los 29 establecimientos restantes corresponden a hosterías, hostales y residenciales, los cuales ofrecen solamente alojamiento y en algunos casos se incluye el desayuno. En temporada alta, estos establecimientos presentan un promedio aproximado de 90% de ocupación, lo que significa sólo una o dos habitaciones desocupadas.

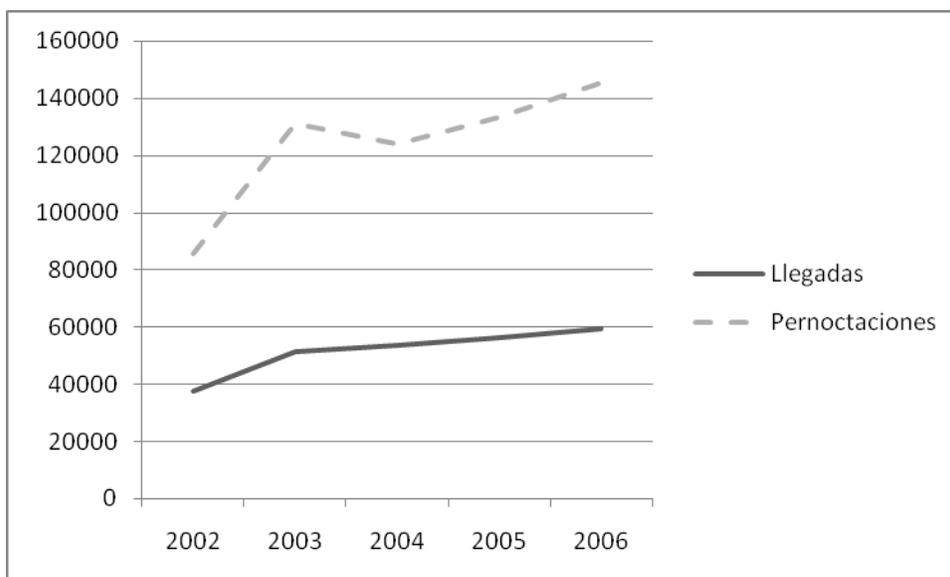
Se pueden encontrar camas económicas, desde los \$7.000 por persona, y por \$3.000 se puede pernoctar en un camping. En el Anexo C se adjunta el tarifario para la totalidad de establecimientos turísticos de la localidad.

IV.2 Demanda

IV.2.1 Estimación de Demanda

A partir del año 2003 el escenario de San Pedro de Atacama cambió considerablemente, aumentando el total de llegadas y pernoctaciones en 36,7% y 53,3% respectivamente, en relación al año anterior. A partir de entonces se ha mantenido un crecimiento sostenido, casi lineal, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico¹²:

Gráfico 2: Número de Llegada y Pernoctación de Pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico, San Pedro de Atacama. Periodo 2002 – 2006.



Fuente: Encuesta de alojamiento turístico, INE.

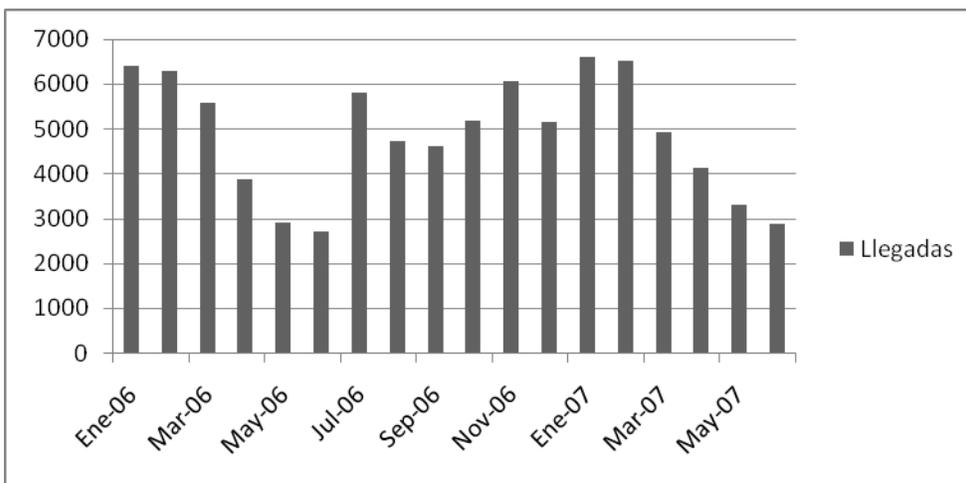
¹² Ver Anexo C: Número de Llegada y Pernoctación de Pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico. II Región, por Comunas. Periodo 2002 – 2006. Enero-Junio 2007.

San Pedro de Atacama recibió un total de 59.381 llegadas de pasajeros a establecimientos de alojamiento turístico durante el año 2006. Se cuenta con la información de llegadas y pernотaciones hasta junio del 2007, y hasta esa fecha, la localidad de San Pedro había recibido 28.424 llegadas, lo cual es superior a la cantidad lograda durante el primer semestre del año 2006, en el cual llegaron 27.806 visitantes.

La demanda por alojamiento turístico es estacional, logrando su *pick* en el mes de enero. En el mes de febrero, ésta también es alta, similar a la presentada durante el mes de enero. A partir de marzo, la demanda comienza a caer hasta llegar a su punto más bajo en el mes de junio. En el mes de julio la demanda vuelve a crecer, y se debe a que los turistas europeos y norteamericanos tienen sus vacaciones en esta fecha. Entre julio y diciembre, la demanda presenta un comportamiento similar, con un alto número de llegada de pasajeros a establecimientos de alojamiento turístico.

Como se puede observar en el Gráfico 3, el número de llegada de pasajeros a establecimientos de alojamiento turístico, en ningún mes es bajo, y se debe al clima que posee esta región, sin meses lluviosos ni fríos.

Gráfico 3: Número de Llegada de Pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico por mes, San Pedro de Atacama. Periodo Enero 2006 – Junio 2007.



Fuente: Encuesta de alojamiento turístico, INE.

La segunda región de Antofagasta posee un promedio de pernотación de 2 noches, y la localidad de San Pedro tiene un promedio de 2,5 noches.

Según la información obtenida a partir de conversaciones informales con el personal de los establecimientos, los hoteles considerados competencia directa para el proyecto, poseen los siguientes porcentajes aproximados de ocupabilidad como promedio anual:

Tabla 6: Porcentaje de Ocupabilidad, n° de Habitaciones y n° de Camas de los Hoteles que Conforman la Competencia Directa.

Nombre establecimiento	% de ocupabilidad	n° habitaciones	n° camas
Explora Atacama Hotel	65%	55	105
Altiplánico	70%	29	59
Terrantai	72%	14	33
Awasi	80%	8	17

La agencia SpaceObs, la cual también es parte de la competencia directa del proyecto, hasta el 2 de marzo del año 2008, ha emitido un total de 8.695 boletas. Suponiendo un total de 1,5 personas por cada boleta, esta agencia ha recibido a más de 13.000 visitantes durante los 4 años que lleva funcionando.

IV.2.2 Proyecciones de Demanda

Durante los últimos tres años, el número de llegada de turistas a establecimientos de alojamiento turístico ha aumentado en un 5,3% aproximadamente, respecto al año anterior, comportándose de manera lineal. Suponiendo un comportamiento similar por los siguientes diez años, el número de llegada aproximado de turistas a San Pedro de Atacama, sería el mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 7: Proyección de Número de Llegadas a Establecimientos de Alojamiento Turístico. Utilizando un Aumento Anual de 5,3%.

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Llegadas	59381	62528	65842	69332	73006	76876	80950	85241	89758	94515	99525

Años	2017	2018
Llegadas	104800	110354

Una segunda forma de proyectar la demanda es mediante una regresión, la cual es más exacta que la forma anterior. Utilizando la herramienta línea de tendencia de *Excel*, para el gráfico de número de llegadas a establecimientos de alojamiento turístico, durante el periodo 2003-2006, se obtuvo que el modelo lineal es el que mejor se ajusta a la curva, entregando una alta correlación ($R^2 = 0,991$).

Con la curva obtenida a partir de la regresión lineal, se proyectó la demanda para establecimientos de alojamiento turístico para los siguientes 10 años:

Tabla 8: Proyección de Número de Llegadas a Establecimientos de Alojamiento Turístico, Utilizando Regresión Lineal.

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Llegadas	59381	61766	64379	66992	69605	72218	74831	77444	80057	82670	85283

Años	2017	2018
Llegadas	87896	90509

Para obtener la demanda total en hoteles se multiplicaron las cantidades anteriores (resultantes de la regresión lineal) por el promedio de pernoctación de San Pedro de Atacama.

Se calculó además el mercado total de la competencia directa, el cual se obtuvo al multiplicar el porcentaje de ocupabilidad promedio por el número de camas, y finalmente esta cantidad de multiplicó por 365, para obtener el total anual.

A partir del comportamiento de los hoteles correspondientes a la competencia directa del proyecto, se estimó que para el primer año, el porcentaje promedio de ocupabilidad sería de un 15%, lo que corresponde a una participación de mercado del 4,3%. El segundo año el porcentaje promedio de ocupabilidad aumentaría a 30%, y el tercero a 50%. Desde el cuarto año, el porcentaje de ocupabilidad aumentaría a un 55% y se estima una tasa de crecimiento de no más de un 3% anual.

Tabla 9: Proyección de Demanda. Periodo 2008-2018.

Años	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pernoctación Total	142514	148238	160948	167480	174013	180545	194561
Competencia Directa	43792	46113	48557	51130	53840	56694	59699
Demanda Proyecto	0	0	0	1095	2190	3650	4015
Porcentaje de Ocupación	0	0	0	15	30	50	55
Participación de Mercado	0	0	0	4,3	6,8	7,1	7,3

Años	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pernoctación Total	201354	208148	214942	230264	237319	244374
Competencia Directa	62863	66194	69703	73397	77287	81383
Demanda Proyecto	4380	4599	4745	4891	5110	5110
Porcentaje de Ocupación	60	63	65	67	70	70
Participación de Mercado	7	6,8	6,5	6,3	7	6,8

IV.2.3 Encuesta

Se realizó una encuesta corta, de 6 minutos aproximado de duración, con el objeto de determinar, a nivel general, los intereses del segmento objetivo en relación a establecimientos de alojamiento turístico y actividades complementarias.

Objetivos de la Encuesta

Objetivo General

“Determinar los principales intereses del segmento objetivo, en relación a establecimientos de alojamiento turístico y actividades de turismo complementarias”.

Objetivos Específicos

- Determinar si el encuestado pertenece al segmento objetivo.

- Obtener información personal del encuestado (relevante para el proyecto), para obtener información segmentada por edad, país y sexo.
- Determinar el tipo de establecimiento de alojamiento turístico que usualmente utiliza el encuestado en sus vacaciones.
- Determinar la disposición a pagar del segmento objetivo, por noche en establecimientos de alojamiento turístico.
- Determinar los atributos que son determinantes en la elección de un establecimiento de alojamiento turístico.
- Determinar cuáles son las actividades complementarias de turismo que más interesan al encuestado.
- Determinar la valoración por parte del encuestado, de los hoteles comprometidos con el turismo sustentable (programa *Green Leaf*).
- Determinar el grado de interés por la actividad astronómica del encuestado.

Muestra

El Universo de la encuesta corresponde a todas las personas de estrato socioeconómico alto, los cuales realizan viajes de turismo vacacional y se hospedan en hoteles u otros establecimientos de alojamiento turístico del elevado nivel de calidad.

La encuesta fue enviada, vía correo electrónico, a 58 personas de distintos países (Chile, Brasil, USA, Alemania, Italia y Francia), recibiendo un total de 31 respuestas. El 74,3% de los encuestados son de América, y el 25,7% son del continente europeo.

La mayoría de los encuestados corresponden a personas de entre los 30 y 50 años de edad. Aproximadamente el 65% de los encuestados son hombres y el 35% restante mujeres.

Cuestionario

Se desarrolló una encuesta corta, de 10 preguntas, cuyo tiempo de respuesta fue de 6 minutos aproximadamente.

Las primeras tres preguntas corresponden a información personal del encuestado: edad, sexo y país de origen, y tienen como objeto poder segmentar la información según estos tres factores. Las preguntas 4, 5 y 6 tienen como objetivo obtener información sobre la experiencia del encuestado en relación al tipo de establecimiento de alojamiento turístico que usualmente utiliza en sus vacaciones, cuanto suele pagar por noche de alojamiento en estos establecimientos, y según qué atributos escoge un determinado lugar. Las preguntas 7, 8, 9 y 10 tienen como objetivo determinar los intereses de los encuestados en relación a las distintas actividades turísticas existentes, la valoración que estos dan al compromiso de los establecimientos de alojamiento turístico por el turismo sustentable, la preferencia por tarifas que incluyen servicio completo y

además actividades complementarias, y finalmente el interés de los encuestados por la astronomía.

La encuesta fue enviada en español a las personas chilenas y en inglés a los encuestados extranjeros.¹³

Conclusiones

A partir de los resultados arrojados por la encuesta, se puede concluir lo siguiente¹⁴:

- Con un 74,2%, el hotel es el establecimiento de alojamiento turístico preferido por el segmento objetivo, en especial los de 5 estrellas y hoteles boutique, y en menor grado los hoteles de 4 estrellas.
- El segmento objetivo tiene una alta disposición a pagar por noche en establecimientos de alojamiento turístico. El 93,6% de los encuestados está dispuesto a pagar más de 200 USD por noche, mientras que el 83,9% pagaría más de 300 USD por noche en un establecimiento de alojamiento turístico.
- Con un 18,3%, el atributo que más influye en la elección de un determinado establecimiento es la limpieza e higiene. Se pudo observar que la totalidad de las mujeres encuestadas, valoran este atributo. Con un porcentaje no menor, le sigue la calidad de la atención (16,1%). También son importantes las actividades de turismo complementarias (12,9%), la intimidad del lugar (11,8%) y la calidad de las dependencias (8,6%).

Los atributos que no influyen en la elección de un determinado hotel u otro establecimiento son el precio (2,2%), el acceso a la información (2,2%) y el paisajismo del lugar (3,2%).

- Las actividades de turismo complementarias de mayor interés para el segmento objetivo son, el contacto con las comunidades locales (15,1%), visitas a parques y reservas naturales (10,8%) y el turismo étnico (8,6%). Con un menor grado de interés está la observación astronómica y los tours de artesanía, con un 8,6 y 7,5% respectivamente.

No son de mayor interés la fotografía submarina (1,1%), al igual que el cicloturismo, mountainbike alta montaña y hicking.

- La mayoría de los encuestados (el 83,8% de ellos) siente un compromiso por el medio ambiente, mostrando disposición a pagar una tarifa mayor por hoteles con certificación *Green Leaf*.
- Existe una leve preferencia por hoteles cuyas tarifas corresponden a tarifas *all inclusive*. Esta preferencia es de un 64,5 vs 35,5%.
- En general si hay interés por la actividad astronómica. El 58,1% de los encuestados muestra algún tipo de interés por la astronomía, y sólo 9,7% del total no siente interés por la actividad.

¹³ Ver Anexo F: Cuestionario de Preguntas

¹⁴ Ver Anexo G: Resultados de la Encuesta

V. PLAN DE MARKETING

V.1 Estrategia del Negocio

V.1.1 Estrategia Genérica

Debido a las características del mercado del turismo en San Pedro de Atacama vistas en el capítulo anterior, para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la estrategia genérica debe ser la de Diferenciación, por sobre las de Segmentación y Liderazgo por Costos.

La estrategia de diferenciación se basa en un conjunto de medidas que el hotel crea para que los clientes perciban un servicio distinto, y en el mejor de los casos único, en algún aspecto que ellos consideren importante.

Para lograr que el hotel propuesto sea percibido como único en la industria del turismo en la zona, se deberá contar con personal altamente capacitado en las áreas que se desea lograr una diferenciación. Se pretende una diferenciación en diseño, gastronomía, actividad astronómica y carácter de sustentabilidad, los cuales son atributos que el segmento objetivo considera importantes.

Además de lo anterior, se resaltarán la calidad del hotel en todos sus aspectos, se entregará una excelente calidad de atención, y se preocupará por adecuarse a las necesidades de los clientes, con el objeto de que exista disposición a pagar por estas diferencias.

V.1.2 Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento adecuada al proyecto es la de Crecimiento Intensivo, ya que las oportunidades de mercado existentes aún no han sido explotadas en su totalidad. Todavía la industria hotelera de San Pedro de Atacama no se encuentra saturada, y la industria del astroturismo está iniciando su etapa de desarrollo. La estrategia anterior incluye a su vez las siguientes estrategias¹⁵:

- Estrategia de penetración: Esta estrategia se enfoca en la mercadotecnia más agresiva, a través de actividades de publicidad y promoción de ventas. Este tipo de estrategias produce ingresos y utilidades debido a que atrae a los clientes de la competencia y persuade a aquellos no decididos a transformarse en prospectos.
- Estrategia de desarrollo de mercado: Se enfoca en atraer miembros a los nuevos mercados, por ejemplo, de aquellos segmentos a los que no se ha llegado aún.
- Estrategia de desarrollo del producto o servicio: Incluye desarrollar nuevos servicios para atraer a miembros de los mercados ya existentes, y que brinden beneficios adicionales a los clientes.

¹⁵ Fuente: Libro: Fundamentos de Marketing, 13a. Edición, de Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, Mc Graw Hill, Págs. 179 al 182.

V.1.3 Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva escogida apunta a convertir el proyecto, en el mediano plazo, en el líder del mercado. La estrategia anterior se logra a través de una estrategia de Ataque, con la cual se intentará ganar la mejor posición a costa de los rivales o competencia directa.

Se utilizarán dos tipos de ataques. Primero un ataque de Reto Directo el cual consiste en superar al rival ofreciendo un mejor servicio. Para lo anterior se debe evaluar si existe la fuerza necesaria para salir adelante y resistir a las posibles represalias.

Paralelamente se utilizará un ataque de Reto Lateral el cual consiste en dirigir el ataque a aquellos clientes insatisfechos, así como también a zonas y segmentos descuidados o que han sido difíciles de atender por los establecimientos considerados competencia directa.

Se utilizará además una estrategia de defensa, la cual considerará mantenerse a la ofensiva ante cualquier respuesta del rival y una rápida respuesta y agresiva a los rivales oportunistas.

Con lo anterior se pretende lograr una participación de mercado sostenible en el tiempo, logrando ocupar la primera posición en el mercado.

V.1.4 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir al proyecto, con el fin de que el público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva que se tiene por sobre la competencia directa.

El tipo de posicionamiento que se utilizará será el basado en las características del producto, es decir, el proyecto se posicionará por los atributos definidos en la estrategia de diferenciación. Se resaltarán las diferencias existentes en los siguientes atributos: calidad, servicio de excelencia, diseño, gastronomía, actividad astronómica y carácter de sustentabilidad. También se ofrecerá a los clientes un programa más libre del que ofrecen los rivales, los cuales mantienen muy ocupados a los turistas durante toda la estadía, sin permitirles relacionarse con la cultura y los indígenas de la zona, que es algo que buscan los clientes del segmento objetivo y hasta ahora ningún establecimiento ni agencia de turismo lo ofrece¹⁶.

V.2 Mix Comercial

Lo que se persigue con el mix comercial es especificar cada una de las 4 P's de la mercadotecnia. Se detallará el servicio que se entregará, el precio que tendrá para el público, la manera en que se hará llegar el servicio a los clientes y finalmente, la promoción que se utilizará para que los consumidores conozcan los servicios ofrecidos por el hotel, permitiendo así alcanzar la participación de mercado meta.

¹⁶ Fuente: Entrevista al Gerente de Ventas y Marketing de la agencia de turismo A&K, Abercrombie & Kent Chile.

V.2.1 Producto

El servicio consiste en un hotel boutique astronómico, el cual posee además una agencia de turismo y un centro de observación astronómica. El lugar para su emplazamiento es la Cordillera de La Sal, ubicada 2 Km al oeste de San Pedro de Atacama y a 318 Km al sureste de Antofagasta.¹⁷ A continuación se muestra un detalle de los servicios anteriores.

Hotel

El hotel corresponde a un *hotel boutique*¹⁸ con clasificación *Green Leaf*, la cual considera aspectos como el ahorro de energía, reducción de desechos, conservación de agua, manejo de desechos y sustancias tóxicas, entrenamiento del personal en aspectos ambientales y participación comunitaria entre otras¹⁹.

Los hoteles boutiques se definen como hoteles íntimos, lujosos y excéntricos, caracterizados por una alta customización, con un diseño y estilo temático característico de la zona, prestando una gran gama de servicios.

Este hotel se compondrá de 10 habitaciones distribuidas en tres tipos: Suite, Suite Superior y Suite Premium. Cada una de las habitaciones tendrá un diseño único, y todas contarán con un amplio baño, jacuzzi y cama matrimonial. Las diferencias existentes entre las habitaciones radican en la superficie (m²), diseño y comodidad de los muebles.

Además de las habitaciones, el hotel contará con un hall de recepción, bar, restaurant, piscina y un salón para distintas actividades.

A continuación se muestra información sobre las habitaciones del hotel.

Tabla 10: Tamaño y número de habitaciones según tipo.

Tipo de habitación	N °	Superficie (m ²)
Suite	5	30
Suite Superior	3	40
Suite Premium	2	50

Las 10 habitaciones del hotel, ofrecen una capacidad para recibir un total de 20 personas.

Agencia de Turismo

La agencia de turismo será la encargada de realizar diversas excursiones a los clientes. Además del personal a cargo, contará con 10 vehículos 4 × 4, 20 bicicletas y 10 caballos, con el objeto de dar a conocer a los pasajeros los alrededores de San Pedro de Atacama. Así, los huéspedes que se hospeden en cada una de las suites, dispondrán de un guía de turismo propio y de un vehículo, sin tener que adaptarse al ritmo o preferencias de otros huéspedes.

¹⁷ Ver Anexo E: Imágenes de la propuesta arquitectónica del proyecto y lugar de emplazamiento.

¹⁸ Ver Anexo H: Definición de Hotel Boutique

¹⁹ Ver Anexo I: Clasificación *Green Leaf* para Hoteles.

Con lo anterior es posible ofrecer a los huéspedes un programa que se ajuste completamente a las necesidades e intereses de estos, programando ellos mismos las actividades a realizar durante la estadía.

Los programas serán de 3 y 4 noches, realizando todos los días diversas excursiones²⁰, paseos a caballo, paseos en bicicleta, trekking y actividades con indígenas de la zona. Cada programa incluye los traslados aeropuerto – hotel y hotel – aeropuerto.

Centro de Observación Astronómica

El establecimiento contará con tres torres de observación, las cuales estarán a cargo de un experto en astronomía, con dominio de los idiomas inglés y francés en menor grado. Las torres de observación contarán numerosos telescopios, lo que permitirá la observación simultánea de 4 personas por cada torre.

Cada una de las torres de observación contará con un instructor el cual enseñará a observar el cielo a los visitantes y además enseñará a utilizar los telescopios.

Se programarán las clases en el idioma correspondiente (español, inglés o francés) y en el nivel de dificultad adecuado según la experiencia de los clientes. Por lo mismo, existirán instrucciones de astronomía básica, intermedia y avanzada.

V.2.2 Plaza

Los canales de distribución serán principalmente: Tour Operadores, Página Web y Línea Telefónica.

Existirá una línea telefónica a través de la cual serán atendidos los clientes que llamen preguntando por disponibilidad de habitaciones o por alguno de los servicios que ofrece el hotel. Además mediante esta vía, los clientes podrán efectuar o cancelar reservas.

La página Web contará con toda la información del hotel, incluyendo tarifas, servicios ofrecidos, galería de fotos y antecedentes de la astronomía en el norte del país, entre otras cosas. La información anterior podrá ser vista en inglés y español. Se podrán realizar reservas mediante este medio, comunicándoles a la brevedad, a través de un correo electrónico, la disponibilidad de habitaciones y confirmación de la recepción de la solicitud. El diseño de la página Web seguirá el mismo estilo del hotel.

Los tour operadores serán intermediarios entre los clientes y el hotel. Los clientes a lo largo de todo el mundo podrán conocer los servicios ofrecidos por el hotel a través de diversas agencias de turismo, tales como Optimundo, Scott Dunn o Abercrombie & Kent.

V.2.3 Precio

Como fue dicho anteriormente, se ofrecerán solamente programas *all inclusive* de 3 y 4 noches. Las tarifas de estos programas incluyen todos los servicios definidos en el punto Producto, es

²⁰ Ver Anexo J: Detalles de excursiones que realizará la agencia de turismo del Hotel.

decir, alojamiento, excursiones, bar abierto, alimentación completa, traslados, utilización de los observatorios, etc.

Las tarifas se fijarán en dólares y se mantendrán durante seis meses, distinguiéndose dos temporadas: enero – junio y julio – diciembre. Lo anterior permite una adaptación a los cambios en el dólar y en los distintos costos, y además permite la planificación de la agencia intermediaria y de los clientes. Las tarifas se fijaron con el cuidado de no superar las del actual líder del mercado, el hotel Explora Atacama Hotel.

Tabla 11: Tarifas para programas de 3 y 4 noches según temporada, expresadas en dólares.

	enero - junio	julio – diciembre	enero – junio	julio – diciembre
	3 noches	3 noches	4 noches	4 noches
Suite	2.450	2.515	2.950	3.040
Suite Superior	2.785	2.820	3.585	3.620
Suite Premium	3.065	3.145	3.820	3.924

Existirán tarifas por noche, únicamente para aquellos huéspedes que quieran agregar noches adicionales al programa. Las tarifas por noche adicional variarán según tipo de habitación y según temporada, y además se fijaron de manera tal que sea más conveniente para el cliente comprar el programa de 4 noches que comprar el programa de 3 noches más una noche adicional.

Tabla 12: Tarifas para noche adicional según temporada.

	enero - junio	julio – diciembre
Suite	850	940
Suite Superior	970	1.030
Suite Premium	1.050	1.150

Todas las tarifas anteriores serán las que cancelarán los clientes, lo que significa que, en el caso de que el cliente sea contactado por el intermediario (agencia de turismo), el hotel sólo recibirá como ingreso el 70% de la tarifa, ya que las agencias intermediarias cobran entre 25 y 30% de las tarifas como comisión.

Para enfrentar la baja demanda durante los meses de marzo, mayo y junio se ofrecerán descuentos fluctuantes entre el 5 y 10% en las tarifas, dependiendo de la afluencia existente. Además, con el fin de fidelizar a los clientes, se les ofrecerá un descuento del 10% en la segunda visita al hotel.

Existirán promociones especiales para aquellos clientes que comprueben formar parte de alguna organización de astronomía del mundo, mostrando alguna credencial o tarjeta. A estos clientes se les efectuará una rebaja de un 5% en las tarifas pizarra.

Debido a que gran parte del segmento objetivo son los extranjeros, la tarjeta de crédito será el medio de pago principal de los clientes, por lo que es necesario tener en cuenta que los ingresos reales se percibirán al mes siguiente.

V.2.4 Promoción

La estrategia de promoción es fundamental, ya que mediante la comunicación se pretende lograr el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores, dando a conocer los atributos por los cuales el hotel se diferencia de los establecimientos considerados competencia directa.

La promoción estará compuesta por los siguientes elementos:

1. Publicidad Informativa

Para la inauguración del hotel se enviarán invitaciones a periodistas de las más destacadas revistas de turismo y a representantes de los mejores tour operadores del mundo, a pasar una estadía de 2 noches, durante la cual podrán conocer todos los servicios que ofrece el hotel, disfrutar de los observatorios astronómicos y excursiones realizadas por la agencia de turismo. De lo anterior, en el caso que el hotel sea evaluado positivamente por los invitados, se espera una retribución de la invitación, logrando la recomendación de éste a los futuros clientes, así como también la formación de alianzas con los tour operadores.

2. Prensa

Próximo a la inauguración del hotel se contratará un reportaje en la revista domingo en Viaje del diario El Mercurio, con el objeto de figurar en la prensa y aumentar el impacto publicitario.

Es importante también la presencia periódica en revistas de turismo como Lantours, domingo en Viaje y Vivienda y Decoración del diario El Mercurio, entre otras.

Se contactarán a las revistas específicas de astronomía del mundo con el objeto de publicar avisos publicitarios, para dar a conocer el hotel a todos los astrónomos científicos y amateur del mundo. Algunos ejemplos de estas revistas son Sky and Telescope, Astronomy, Scientific American, La Recherche, Astrophysical Journal, Astronomy and Astrophysics, The Astronomical journal, y las revistas Astronomía (España), Revista Mexicana de Astronomía y Chinesse Astronomy.

3. Ferias Internacionales de Turismo

Como aproximadamente, el 90% del segmento objetivo es extranjero, es necesario dar a conocer el hotel en las ferias de turismo más importantes del mundo. Las ferias de turismo son muy populares en Europa, y las más importantes son las de Berlín, Londres y Madrid, por lo que se planificará la participación en estas tres ferias cada año, enviando al gerente del hotel y un *staff* con objeto de mostrarle a los tour operadores y a los posibles clientes, los atractivos del norte de Chile y del establecimiento²¹.

Las ferias de turismo de interés, en orden de importancia, son las siguientes:

- *ITB, Bolsa Internacional de Turismo*
Lugar de realización: Berlín, Alemania

²¹Fuente: Entrevista a Nelson Zamorano, Dr. Física, University of Texas at Austin, USA Departamento de Física Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile, y astrónomo amateur.

Mes de realización: marzo

- *WTM, World Travel Market*
Lugar de realización: Londres, Inglaterra
Mes de realización: noviembre
- *Fitur, Feria Internacional de Turismo*
Lugar de realización: Madrid, España
Mes de realización: enero – febrero

4. Publicidad Directa

Se realizará este tipo de publicidad con el objeto de contactar directamente a los clientes y disminuir el uso de los intermediarios, los cuales reducen significativamente los ingresos.

Se realizarán llamadas telefónicas y se enviarán correos electrónicos ofreciendo los programas del hotel a los clientes potenciales. Se contará con una base de datos de todos los clientes que hayan disfrutado del establecimiento, y se les enviarán correos electrónicos con promociones o información sobre nuevos servicios o exploraciones, lo que permitirá que estos lo recomienden a sus contactos. Además se enviará la información a los contactos que se encuentren en las páginas Web de las numerosas organizaciones de astronomía profesional y amateur existentes en el mundo, con el fin de motivarlos a visitar el hotel.

5. Página Web

La página Web servirá para promocionar los servicios que ofrece el establecimiento, por medio de una galería de imágenes, videos, información sobre tarifas y promociones, etc.

Esta página Web será difundida en todos la folletería entregada a los clientes y tour operadores, y en todas las apariciones en prensa y revistas.

6. Merchandising

Se diseñarán folletos y trípticos informativos para cada temporada, los cuales seguirán cuidadosamente la línea del hotel. Estos folletos llevarán además un CD donde los clientes podrán ver videos e información más detallada sobre las exploraciones astronómicas, instalaciones del hotel y las diversas excursiones incluidas en los programas.

VI. PLAN DE OPERACIONES

Para alcanzar las metas fijadas para el negocio, se hace necesario elaborar un plan operacional. Es así como este plan distingue las distintas actividades que deberá realizar el personal del establecimiento dentro de sus tres áreas: Hotel, Agencia de Turismo y Centro de Observación Astronómica

Los procesos de mayor importancia involucrados en el proyecto son los siguientes: Reserva, Recepción (Check in), Salida (Check Out), Calidad de Atención, Suministros, Contratación de Personal de Apoyo, Limpieza, Cocina, Excursiones e Instrucciones de Astronomía. A continuación se detalla cada uno de los procesos anteriores y, en los casos de mayor utilidad se muestra el diagrama de flujo del proceso.

VI.1 Descripción de Procesos

VI.1.1 Reserva

Todo proceso de reservas comienza con la publicación de las tarifas, en este caso las tarifas pizarras del establecimiento, para cada temporada. Una vez que los clientes potenciales conocen las tarifas, estos pueden iniciar el proceso de reserva directamente con la empresa, a través de la vía telefónica o la página Web, o mediante los tour operadores.

En caso de que el cliente se ponga en contacto directo con la empresa, será la secretaria quien recibirá la solicitud de reserva, es decir, la persona en éste cargo atenderá las llamadas telefónicas y revisará constantemente las solicitudes de reservas enviadas a través de la página Web. Inmediatamente después de recibir la solicitud, ésta deberá consultar la disponibilidad de habitaciones en el hotel.

Si el cliente se contacta con los tour operadores, estos últimos consultarán a la secretaria si existe disponibilidad en la fecha requerida. Ésta recibirá todas las solicitudes de los tour operadores y entregará respuesta inmediata sobre la disponibilidad de habitaciones de acuerdo a cada solicitud.

En ambos casos, si existe disponibilidad para la fecha deseada y número de personas, se entrega una respuesta positiva al cliente, solicitándole confirmar la reserva. Una vez que la reserva es confirmada por el cliente, ésta se ingresa al sistema computacional, bloqueando la o las habitaciones solicitadas para dicha fecha. Finalmente, se le recordará al cliente las formas de pago para validar su reserva.

En caso de que no exista disponibilidad de habitaciones, se le ofrecerá al cliente fechas alternativas (cercanas a la deseada inicialmente) y se esperará una respuesta. Si el cliente confirma la reserva para otra fecha, se inicia el mismo proceso anterior. En caso de que el cliente rechace las fechas propuestas, se terminará el proceso, sin embargo el cliente quedará en la base de datos para ofrecerle ofertas en otra ocasión.

Con el fin de entregar un excelente servicio y, también dar seriedad al proceso de reserva, se exigirá al cliente el abono del 50% de la estadía. Solamente, una vez comprobado el abono del cliente, la reserva será válida.

Las cancelaciones o anulaciones de reserva se reembolsarán sólo hasta 48 horas antes de la fecha determinada. De no ser así, el cliente será multado por el valor de una noche en el establecimiento.

Diagrama 1: Caso 1, cliente efectúa reserva directamente con la empresa.

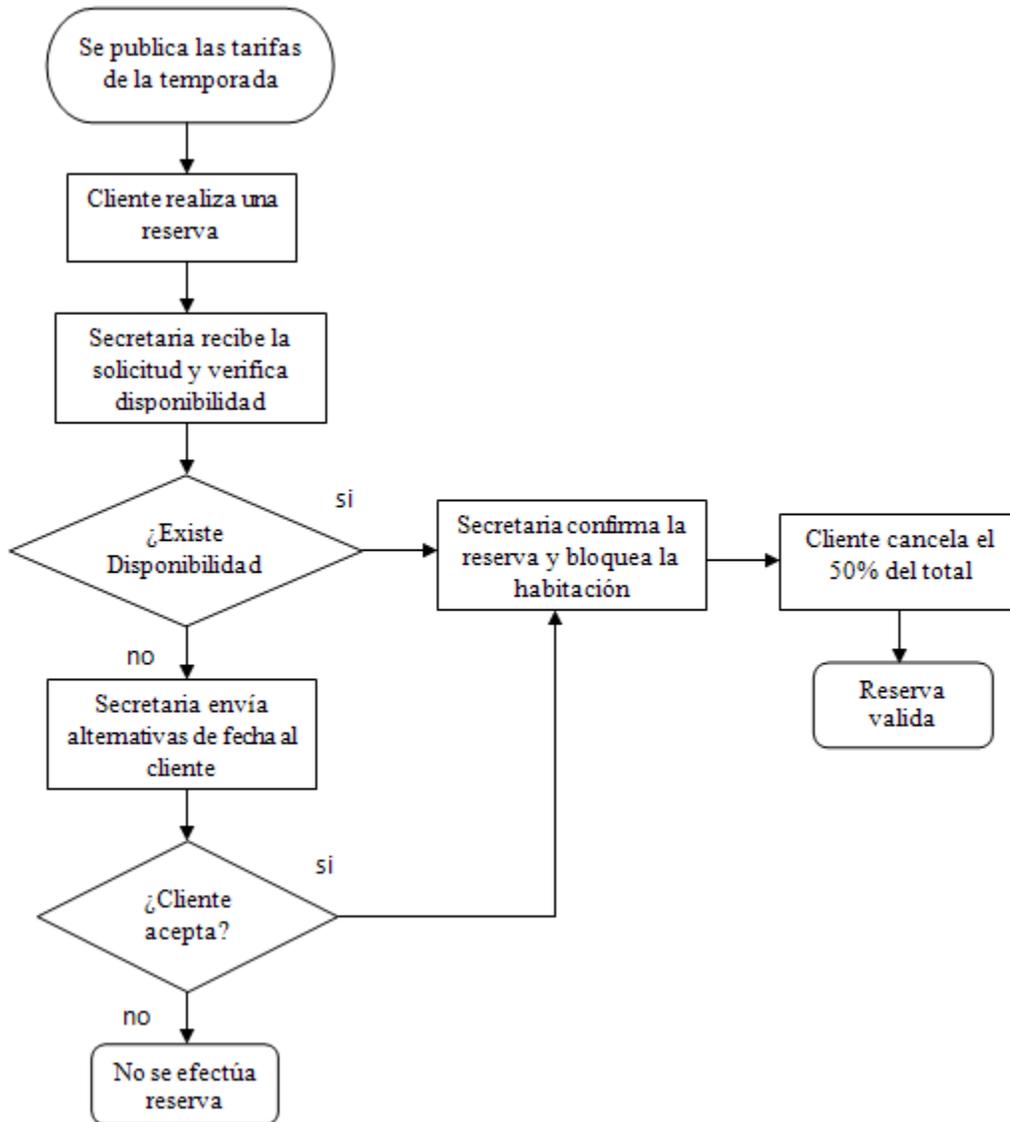
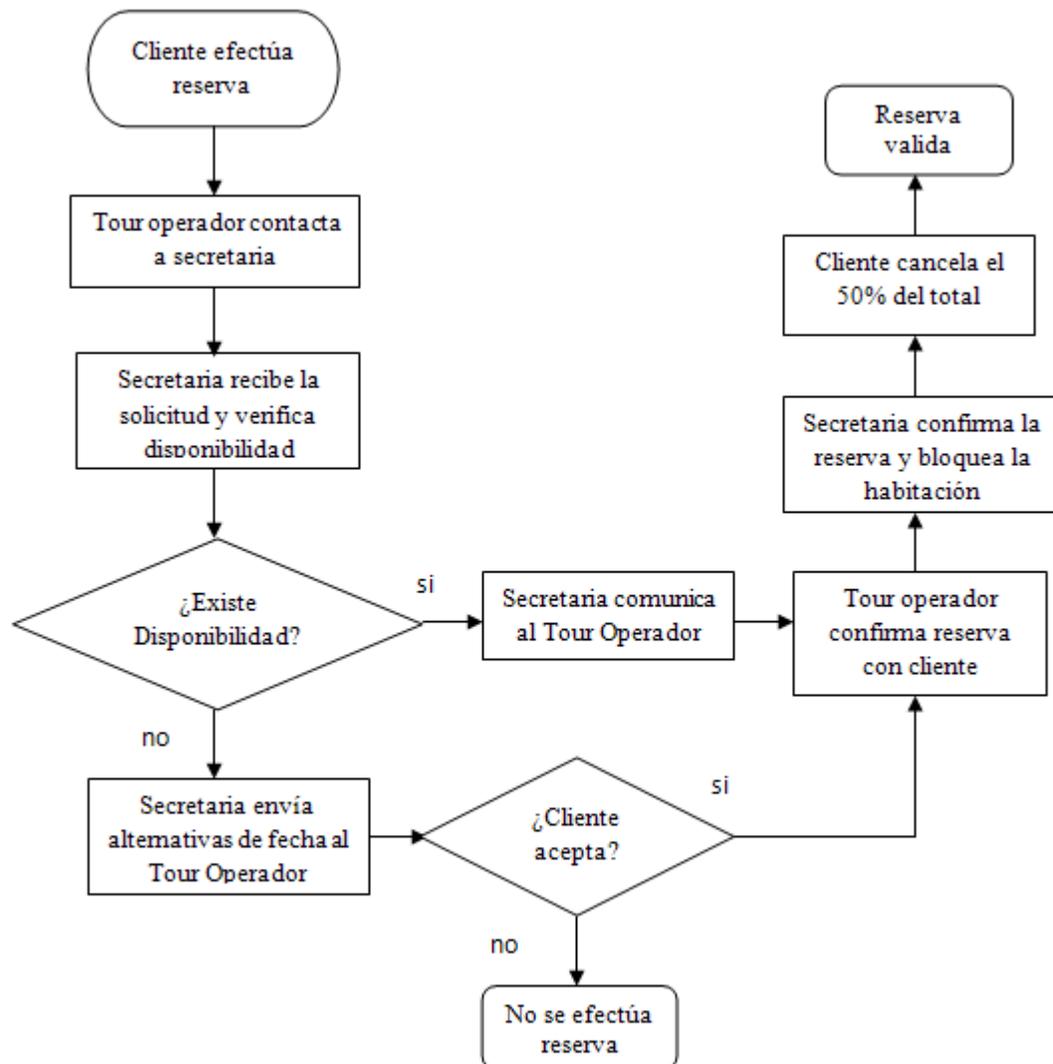


Diagrama 2: Caso 2, cliente efectúa reserva con el tour operador.



VI.1.2 Recepción

Este proceso se inicia, en la mayoría de los casos, cuando el cliente llega al aeropuerto, o cuando el cliente llega directamente al establecimiento. El guía de turismo asignado será el encargado de recibir a los pasajeros, mostrando un letrero con sus nombres, y luego trasladarlos al recinto. Lo anterior tiene como objeto que los clientes conozcan a quien los acompañará y guiará durante todas las excursiones.

En caso de que el cliente llegue mediante sus propios medios, el proceso de recepción se inicia en el momento de ingresar al recinto.

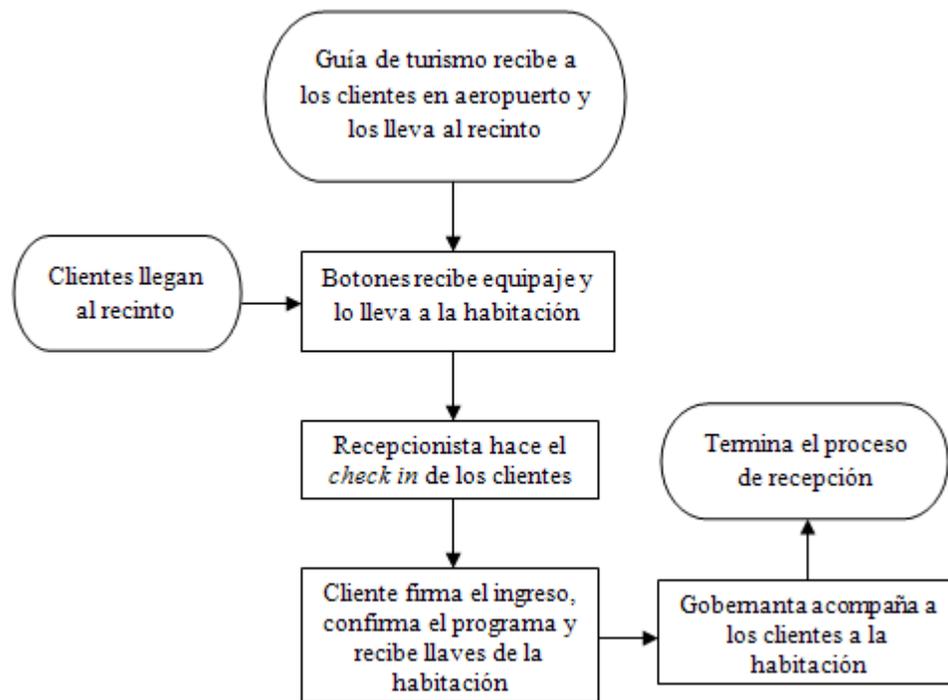
Los clientes serán recibidos por el botones el cual les entregará una cálida bienvenida y luego se encargará del equipaje. Dentro del hotel los clientes serán recibidos por la recepcionista quien les dará una cordial bienvenida, realizará el *check in*, solicitándoles firmar el ingreso al

establecimiento, confirmará el programa escogido por ellos previamente y les entregará información sobre horarios de salida de las excursiones e instrucciones de astronomía.

Durante la recepción, también se les solicitará a los huéspedes que llenen un pequeño formulario cuya finalidad es determinar los intereses de los clientes.

Este proceso termina cuando la gobernanta va a buscar a los clientes y les muestra la habitación en la cual se hospedarán.

Diagrama 3: Recepción.



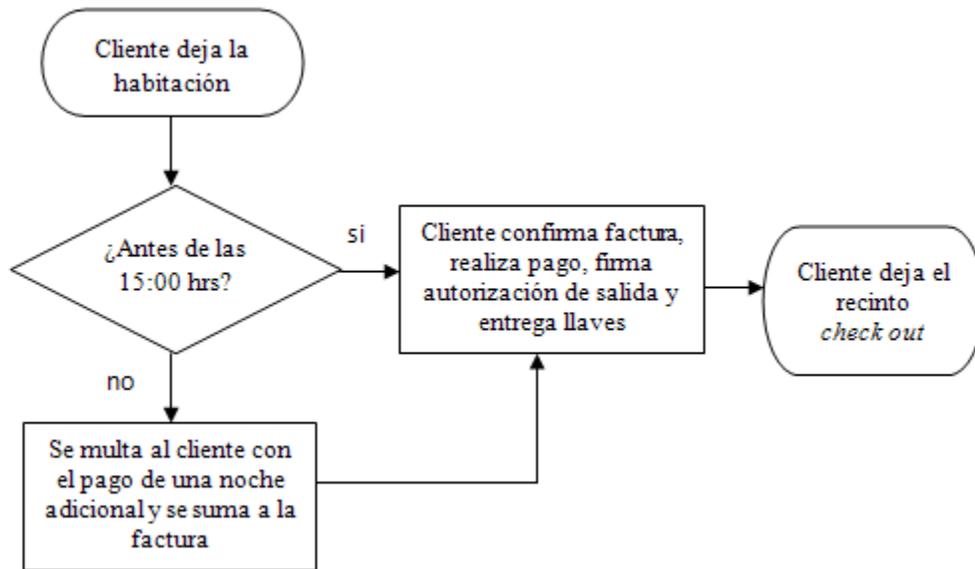
VI.1.3 Salida

El horario de salida o *check out*, será fijado de acuerdo a la hora del vuelo de regreso de los clientes, para lo cual la recepción contará con dicha información y estará atenta a posibles variaciones en la hora de salida del vuelo.

En el caso de que los clientes no viajen el día de término del programa, deberán dejar la habitación a más tardar a las 15:00 hrs. De lo contrario deberán cancelar una noche adicional. Lo anterior se justifica por la posible existencia de la llegada de otros huéspedes y la habitación debe ser aseada.

Al momento de dejar la habitación, los clientes deberán pasar por recepción para comprobar que la factura es correcta (nombre del titular, importes, número de la tarjeta de crédito, etc.) y posteriormente realizar el pago. Además deberán firmar la autorización de salida del establecimiento, entregar ambos documentos (factura y autorización) junto con la encuesta de satisfacción final y por último, entregar las llaves de la habitación.

Diagrama 4: Salida.



VI.1.4 Calidad de Atención

El personal de la empresa estará orientado completamente a brindar una atención de excelencia a los clientes, logrando que estos perciban la preocupación existente en satisfacer de la mejor manera las necesidades propias.

Para lo anterior, con el objeto de crear junto al cliente un mejor servicio, se utilizará sistema de medición y mejoramiento de la calidad basado en el sistema Mmedcal (Medición y Mejoramiento de la Calidad)²², creado por el programa de Habilidades Directivas de la Universidad de Chile.

En los distintos procesos involucrados en el funcionamiento del proyecto, el personal del establecimiento aplicará conversaciones pauteadas, con el objeto de identificar los IQP's (intereses, quiebres y preocupaciones) de los clientes.

Este proceso se compone de varias fases, las cuales se explican a continuación:

Fase 1: Encuesta de Recepción

El proceso comienza durante la recepción de los clientes, en donde la recepcionista, mediante una conversación de bienvenida, aplicará la primera encuesta. Ella deberá dejar por escrito los resultados de la encuesta, inmediatamente después de que el cliente se retire. La encuesta que se debe aplicar en esta fase es la siguiente:

²² Ver Anexo K: Descripción del Sistema Mmedcal.

Pauta de Entrevista Entrada al Hotel

Nombre: _____

País Origen: _____ Edad: _____

Email: _____

Fecha: _____ Estadía: _____

1. ¿Que le gustaría encontrar en este lugar?
 2. ¿Qué NO le gustaría encontrar en este lugar?
 3. ¿De qué gustos o necesidades especiales, le gustaría que nos hiciéramos cargo durante su estadía?
 4. ¿Tiene usted alguna preocupación especial respecto a nuestro servicio?
-

Fase 2: Encuesta Intermedia

Las estadías tendrán una duración mínima de 3 noches, sin un máximo determinado, ya que estos podrán adicionar noches al programa. Por lo anterior, la encuesta intermedia no siempre será realizada exactamente en la mitad de la estadía.

Durante el segundo o tercer día del programa del cliente, la recepcionista deberá crear una segunda instancia de conversación en donde aplicará la siguiente encuesta:

Pauta de Entrevista Intermedia

Nombre: _____

- 1) ¿Cómo está?
 - 2) ¿Cómo lo ha pasado?
 - 3) ¿Ha disfrutado San Pedro de Atacama?
 - 4) ¿Cómo ha sido su estadía en el hotel hasta la fecha?
 - 5) ¿Hay algo que no le gusta del hotel?
 - 6) ¿Ha disfrutado de las excursiones? y ¿ha disfrutado del centro de observación astronómica?
 - 7) ¿Qué le gustaría que le ofrecieran para el resto de su estadía?
 - 8) ¿Qué le gustaría que tuviera el hotel que no tiene?
-

Luego de dejar a los clientes, la recepcionista deberá escribir la información recibida y archivarlo junto con la primera encuesta.

Fase 3: Encuesta de Evaluación Final

Antes de que los clientes se retiren del establecimiento, se les solicitará llenar una encuesta de evaluación del servicio:

Pauta de Entrevista de Salida del Hotel

Nombre: _____

País Origen: _____ Edad: _____

1. ¿Qué fue lo que más le gustó de su estadía con nosotros?

2. ¿Qué fue lo que menos le gusto de su estadía con nosotros?

3. ¿Cómo evalúa los siguientes aspectos del hotel?

ITEM	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Infraestructura				
Servicios Higiénicos				
Atención del personal				
Limpieza				
Seguridad del lugar				
Excursiones				
Instrucciones de Astronomía				

4. ¿Aceptaría seguir colaborando con el desarrollo de nuestra red y poder ser consultado(a) respecto a sus opiniones para mejorar nuestro servicio?

SI	
----	--

NO	
----	--

Email:

Teléfono- Fax:

Dirección Postal:.....

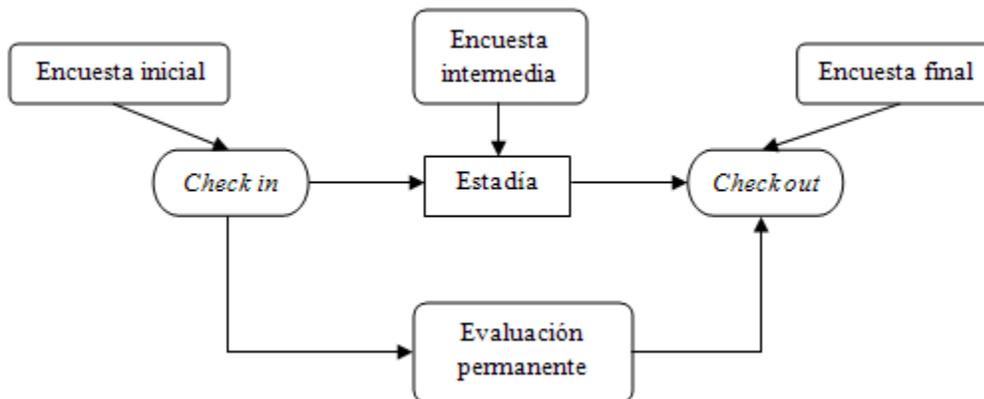
Las encuestas se aplicarán en español o inglés, y una vez que el cliente se retire del establecimiento, la recepcionista deberá almacenar, en la base de datos del computador, la información personal de los clientes que se comprometan a seguir colaborando con el desarrollo del servicio, y deberá entregar al gerente general, periódicamente, un resumen de la evaluación realizada por los clientes, con el objeto de idear iniciativas para mejorar los aspectos más débiles.

Fase 4: Evaluación Continua

Paralelamente a las tres fases anteriores, todo el personal del establecimiento deberá mostrar preocupación por los clientes, acercándose a ellos para saber si estos se sienten a gusto en el Hotel. En el caso del restaurante por ejemplo, el jefe de cocina (chef) se acercará durante alguna de las comidas a los clientes y conversará con ellos para saber cómo le han parecido los alimentos entregados, y cómo podría mejorarlos. Así mismo, el guía de turismo también deberá preguntarles, luego de cada excursión, si les gustó el lugar visitado, qué cosas les llamaron más la atención, etc.

Toda la información recibida a partir de las conversaciones anteriores, deberá ser considerada por el personal, y los cuales se preocuparan por mejorar y rediseñar el servicio entregado.

Diagrama 5: Calidad de Atención.



VI.1.5 Suministros

El establecimiento contará con un encargado para cada área es decir, existirán los cargos de Encargado de Hotel, Encargado de Excursiones y Encargado de Observatorio Astronómico. Cada uno de los encargados será el que asuma la gestión del inventario de insumos para su determinada área, enviando así las órdenes de compra a la secretaria de gerencia, cuando los niveles de stock se encuentren cerca de alcanzar el nivel mínimo.

Para el Hotel, el proceso de suministros será realizado por la gobernanta y el jefe de cocina, los cuales dispondrán de la información de reservas para cada periodo y elaborarán la orden de compra, la cual será revisada por el encargado de hotel y enviada a la secretaria de gerencia. Cada uno de ellos determinará los niveles de stock óptimos según el número de reservas, y luego los comparará con los insumos existentes en bodega. La diferencia entre el nivel de stock óptimo para cada producto y la cantidad existente en bodega, será lo que el encargado de hotel deberá solicitar. Así, la gobernanta recibirá la información de las mucamas sobre las existencias en bodega de ropa de cama, toallas y amenities (jabón, papel higiénico, Shampoo y Acondicionador, etc.), y el jefe de cocina, en conjunto con el ayudante de cocina, determinará las unidades a pedir de cada alimento y utensilios.

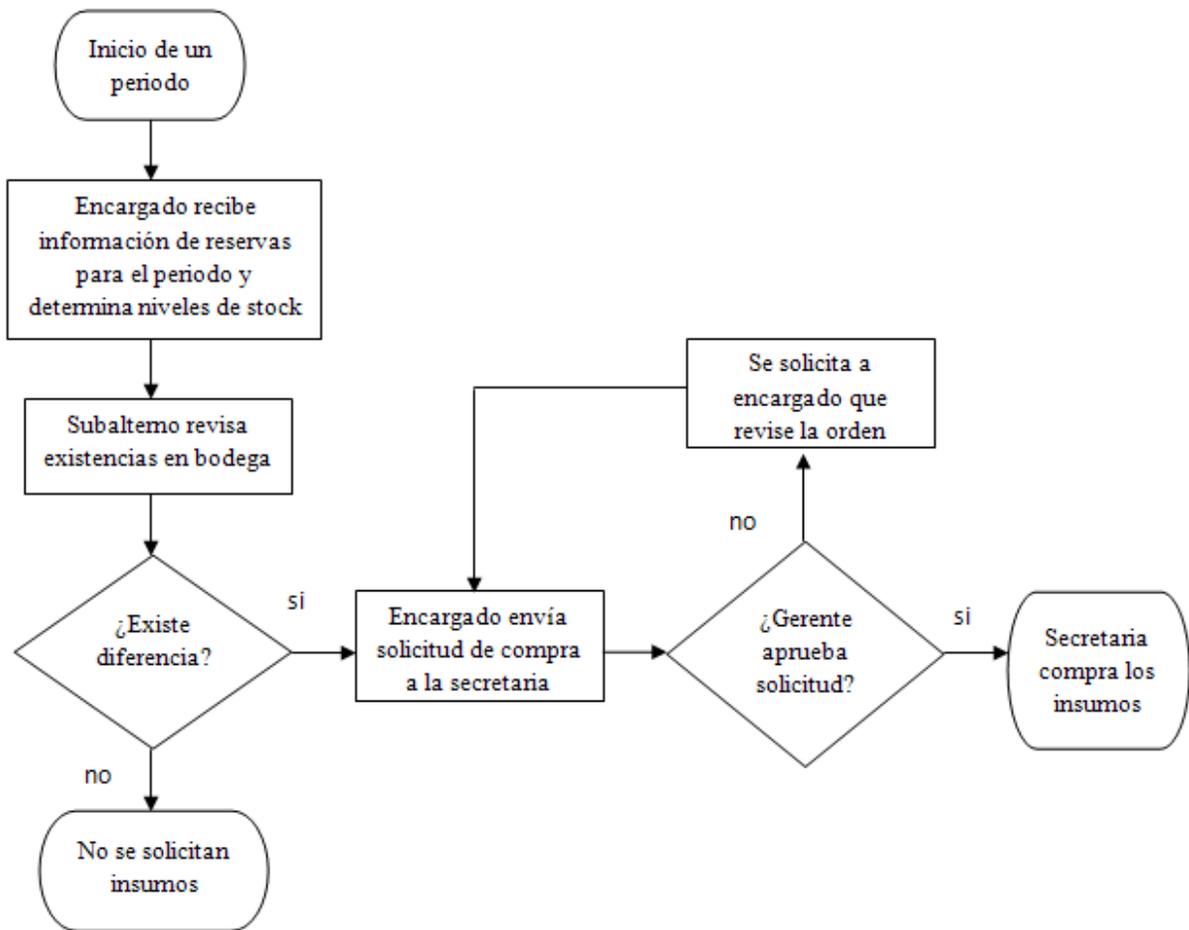
El encargado de hotel sólo podrá ordenar insumos una vez por periodo, con excepción de los insumos para la cocina, los cuales serán comprados todas las semanas semana, en el caso de las frutas y verduras, y diariamente para el caso del pan.

En el caso del Centro de Observación Astronómica, el encargado del observatorio será quien determine los insumos que hacen falta y tendrá dos oportunidades en el año para solicitarlos, debido a los altos precios de los instrumentos e insumos.

El encargado de las excursiones deberá solicitar cada semana los insumos que requiere para las actividades, las cuales incluyen alimentos y licores. Además se controlará el uso de combustible, llenando periódicamente el estanque y, regulando y controlando lo gastado en cada excursión.

Todas las órdenes de compra serán revisadas y autorizadas por el gerente general del Hotel. Una vez firmadas por el gerente, la secretaria procederá a comprar los insumos.

Diagrama 6: Suministros.

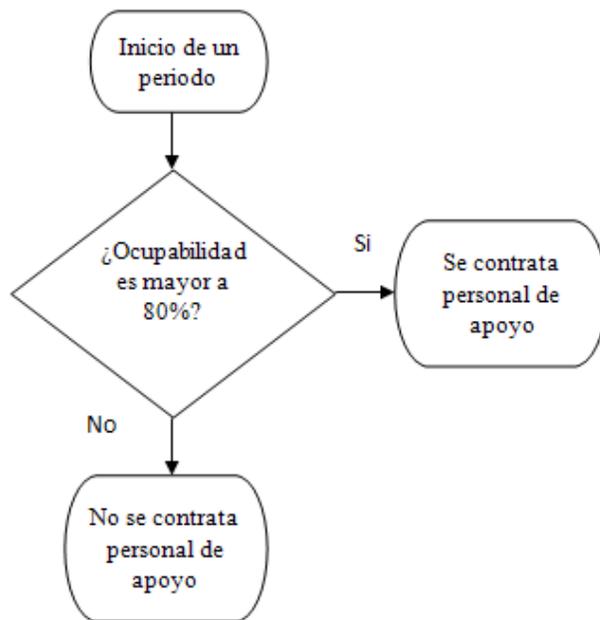


VI.1.6 Contratación de Personal de Apoyo

Para los periodos de mayor demanda (cuando exista un porcentaje de ocupabilidad mayor al 80%) se deberá contratar personal de apoyo para realizar las excursiones, capacitados para la función. Normalmente el hotel contará con 7 guías de turismo y un encargado de excursiones, el cual deberá cumplir la función de guía cuando sea necesario. En caso de que todos estén con clientes asignados, se procederá a contratar guías de apoyo.

También se contratarán a más personas para el aseo y otro ayudante de cocina cuando el hotel se encuentre cercano a su capacidad máxima.

Diagrama 7: Contratación de Personal de Apoyo



VI.1.7 Limpieza

La limpieza del establecimiento se realizará diariamente. Las instalaciones del hotel (restaurante, recepción, pasillos y salones) serán limpiadas a primera hora en la mañana por el aseo, y luego este limpiará los exteriores del recinto.

Las habitaciones del hotel serán aseadas y ordenadas por las mucamas, cada vez que los clientes salgan a desayunar o se retiren, éstas deberán también retirar las toallas, reponer los amenities y limpiar el baño. Una vez terminada la estadía de los huéspedes, las mucamas retirarán la ropa de cama y toallas, y las lavarán en la lavandería.

La limpieza de la cocina será responsabilidad del jefe de cocina, el cual ordenará al ayudante a tener siempre limpio, y lavar la vajilla después de cada comida. Es fundamental la higiene de la cocina, debido a la manipulación de alimentos en ella.

VI.1.8 Cocina

El jefe de cocina contará con los programas de cada cliente, por lo que sabrá cuántos de ellos estarán en el hotel durante cada comida. Las comidas serán 4 al día: Desayuno, Almuerzo, Once y Cena.

Para el desayuno, al terminar la cena del día anterior, se dejarán las mesas dispuestas para la mañana siguiente. Además se dejarán listos los jugos naturales y las frutas. El desayuno se entregará desde 8:00 a 10:00 hrs. y consistirá en un buffet de frutas de la zona, café, infusiones, jugos naturales, distintos tipos de pan, pasteles, yogurt, cereal, etc. La noche anterior al desayuno, se consultará a los huéspedes si desayunarán en el restaurante o en la habitación, y en este último caso, se les solicitará a ellos que hagan una llamada cuando lo deseen.

El almuerzo seguirá un menú semanal creado previamente por el jefe de cocina. El horario de esta comida será de 13:30 a 15:00 hrs. Los huéspedes podrán elegir combinaciones distintas de entrada y plato principal, existirá un buffet de postres y salad bar, y se acompañará con una botella de vino chileno de calidad, además de otras bebidas.

La once será muy similar al desayuno. Se servirán los mismos alimentos durante las 16:00 y 19:00 hrs.

La cena seguirá el mismo patrón del almuerzo, comenzará a las 20:30 hrs. y terminará a las 23:00 hrs. También existirá un menú predeterminado por el jefe de cocina. Al finalizar la cena, el jefe de cocina se acercará a la mesa de los huéspedes y les pedirá la opinión sobre el plato principal y el vino, entre otras cosas, con el objeto de crear una mejora en la percepción de la calidad de los clientes.

Para todas las comidas se tendrá en consideración los casos especiales de clientes, como por ejemplo, clientes con diabetes, vegetarianos y religiones que no permiten comer algunos alimentos.

El personal del establecimiento tendrá acceso a todas las comidas y lo realizarán durante turnos, para no dejar sin atender las distintas necesidades de los clientes.

VI.1.9 Excursiones

Las excursiones estarán lideradas y diseñadas por el Encargado de Excursiones del hotel, el cual dirigirá a los guías de turismo. Los clientes decidirán qué excursiones realizar durante su estadía, y el encargado deberá distribuirlas eficientemente durante los días.

Los clientes serán asignados a alguno de los guías, el cual los acompañará durante toda la estadía. El encargado deberá distribuir el trabajo equitativamente entre los guías, procurando que todos realicen una cantidad similar de excursiones al mes.

Además, considerando el clima y otros factores, el encargado de excursiones deberá determinar el tipo de vestuario a utilizar y los elementos de seguridad que el guía de turismo deberá llevar en el vehículo.

Será responsabilidad única del guía de turismo advertir a los clientes sobre el grado de dificultad de cada excursión, para que estos no pasen un mal rato, debido a la altura o temperaturas extremas. En caso de accidente, el guía de turismo deberá llevar a los clientes al servicio médico más cercano, o utilizar el botiquín en una emergencia menor.

VI.1.10 Instrucciones de Astronomía

El centro de observación astronómica estará liderado por un encargado, el cual deberá diseñar las instrucciones de observación para los clientes. Éste diseñará clases de tres niveles de dificultad y deberá consultarles a los mismos clientes (en algún momento de la estadía de estos), qué nivel de experiencia poseen para luego preparar los materiales y la clase.

Se podrán realizar 2 clases por noche, por cada Torre de Observación. Las instrucciones son altamente personalizadas, por lo que sólo podrán estar 4 personas como máximo en cada clase.

El encargado de observatorio astronómico deberá estar continuamente estudiando e informándose sobre las nuevas tecnologías, con el objeto de poder responder las dudas de todos los clientes. También deberá capacitar a los instructores, los cuales ayudarán a impartir clases y harán todas las tareas que se les designen.

El encargado deberá saber reaccionar y responder ante un día nublado, para no dejar insatisfecho a los clientes.

Los instrumentos deberán ser calibrados constantemente y cada cierto tiempo se les realizará mantenimiento, con el objeto de cuidar la vida útil de estos, y poder venderlos en un buen precio cuando se decida cambiar de tecnología. Los instrumentos astronómicos serán responsabilidad exclusiva del encargado del observatorio, el cual deberá responder ante cualquier siniestro.

VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

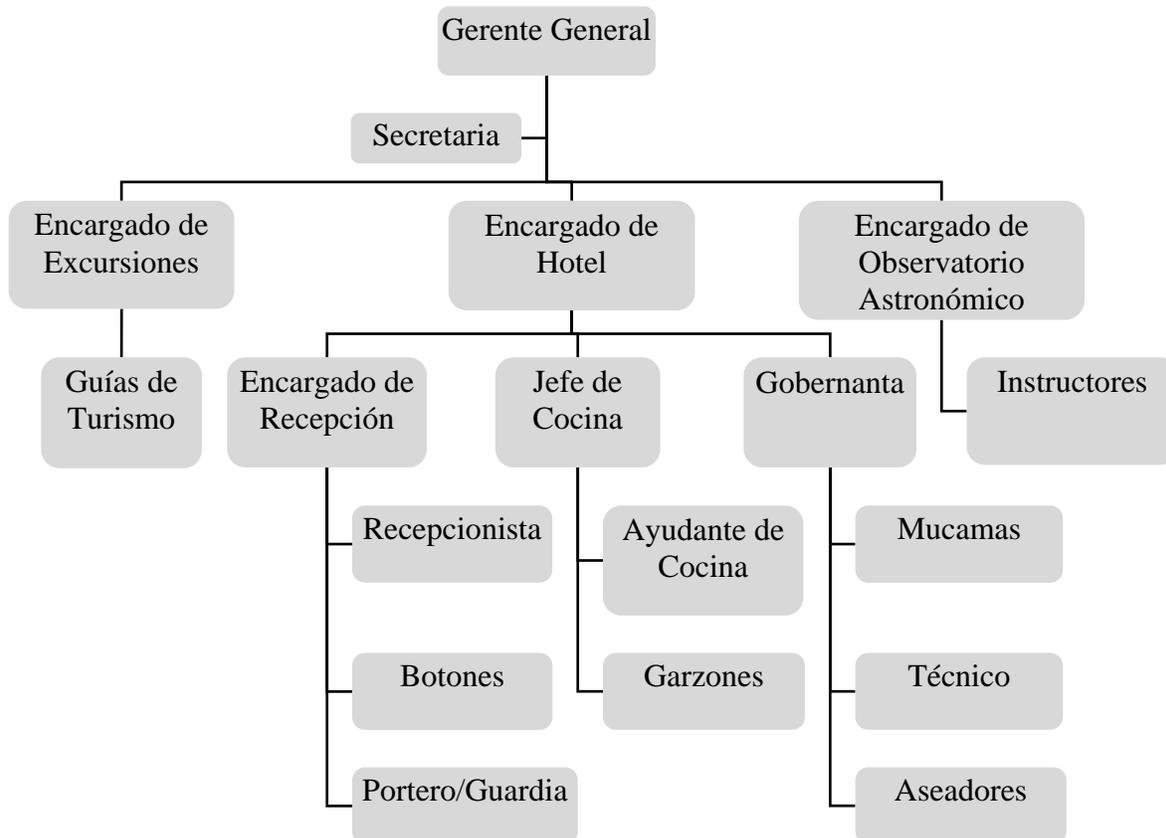
Debido a la importancia del factor humano para la puesta en marcha del proyecto, es esencial el diseño del organigrama de la empresa considerando los puestos de trabajo que ésta necesita en sus tres áreas: Hotel, Agencia de Turismo y Centro de Observación Astronómica. También es importante definir el perfil de cada cargo y las funciones que deberá realizar en dicha posición. Finalmente se debe fijar la política salarial, a través del balance de personal, ya que el factor humano representa un costo para la empresa, que ésta debe cuantificar y asumir para así lograr sus objetivos.

Debido a las características del proyecto, se escogió una Estructura Organizacional Funcional la cual divide el trabajo en distintas unidades especializadas, define las responsabilidades y determina las jerarquías entre cada una de estas unidades.

VII.1 Organigrama

El siguiente organigrama es la representación gráfica de la estructura que tendrá la empresa. En él se pueden observar las relaciones formales existentes entre las tres unidades del establecimiento, sus principales funciones, la autoridad relativa de los cargos y los canales de supervisión existentes.

Diagrama: Organigrama de la Empresa.



VII.2 Descripción de Cargos

En las siguientes tablas se muestran las funciones que deberán cumplir las personas en cada cargo, el perfil deseado para cada puesto y las dependencias de cada uno de ellos.

Personal Administrativo

Cargo:	Gerente General
Supervisa a:	Secretaria, Encargado de Excursiones, Encargado del Hotel, Encargado del Observatorio Astronómico.
Número de personas:	1
Objetivo:	Lograr las metas fijadas a corto, mediano y largo plazo. Desarrollar estrategias de marketing, publicidad, así como el diseño de nuevos servicios y su promoción. Asumir toda la responsabilidad de la contabilidad, finanzas, tributación y administración de la empresa.
Perfil:	Profesional titulado de Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial, con al menos 2 años de experiencia laboral, idealmente en el rubro del turismo. Habilidades y/o Conocimientos Requeridos: Visión global del negocio, capacidad de negociación, organización, liderazgo, creatividad, trabajo en equipo y excelente nivel de relaciones interpersonales. Idiomas: Inglés, Nivel Escrito: Experto, Nivel Hablado: Experto. Deseable dominio del francés.
Funciones:	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para la empresa. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas. Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario. Explicar las políticas y procedimientos a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica. Proporcionar informes semanales acerca de las condiciones financieras. Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega a los dueños o gerentes del concesionario. Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta. Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados. Crear programas de publicidad y estrategias promocionales. Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.

Cargo:	Secretaria
Depende de:	Gerente General
Número de personas:	1
Objetivo:	Apoyar al Gerente General en todas las responsabilidades que éste le designe.
Perfil:	Secretaria Ejecutiva Bilingüe, con experiencia comprobable de al menos 2 años, en el cargo de Secretaria de Gerencia. Habilidades y/o Conocimientos Requeridos: Indispensable dominio de Office. Deseable conocimientos de contabilidad básica. Idiomas: Inglés, Nivel Escrito: Experto, Nivel Hablado: Experto.
Funciones:	Contactar y coordinar reuniones, coordinar stock de insumos y realizar compras, coordinar aspectos referidos a viajes o actividades fuera de oficina del gerente, y llevar registro de gastos y servicios. Recibir y gestionar las reservas de los clientes.

Personal Operativo

Cargo:	Encargado de Excursiones
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Guías de Turismo
Número de personas:	1
Objetivo:	Lograr la perfecta coordinación de las excursiones programadas por los turistas del hotel.
Perfil:	Persona con experiencia demostrable, de al menos 3 años, como guía turístico de San Pedro de Atacama. Con tolerancia y cordialidad en el trato. Debe poseer licencia de conducir. Habilidades y/o Conocimientos Requeridos: Amplia cultura general y poseer datos histriónicos. Conocimientos sobre el Patrimonio Cultural. Conocer muy bien San Pedro de Atacama y la Región. Conocer la oferta turística y los servicios públicos existentes. Haber participado en algún curso de primeros auxilios. Habilidad para comunicar, orientar en informar y conducción de grupos. Habilidades para enseñar e instruir a los guías de turismo. Idiomas: Inglés, Nivel Escrito: Experto, Nivel Hablado: Experto.
Funciones:	Programar las salidas de manera equitativa para cada uno de los guías de turismo, así como también determinar los turnos del personal. Encargarse de la subcontratación cuando la totalidad de los guías de turismo se encuentren ocupados. Cumplirá las funciones de guía de turismo cuando el hotel lo requiera y los 7 guías de turismo estén ocupados. Deberá implementar mejoras en las excursiones, así como también diseñar nuevas rutas y visitas a destinos turísticos

Cargo:	Guía de Turismo
Depende de:	Encargado de Excursiones
Número de personas:	7
Objetivo:	Ser los responsables de la coordinación, conducción, información y animación de los turistas tanto nacionales como extranjeros, logrando completa satisfacción de éstos.
Perfil:	<p>Persona con experiencia, de al menos 1 año, como guía de turismo en la región. Preferentemente con estudios de Turismo. Con tolerancia y cordialidad en el trato. Debe poseer licencia de conducir.</p> <p>Habilidades y/o Conocimientos requeridos: Amplia cultura general y poseer datos histriónicos. Conocimientos sobre el Patrimonio Cultural. Conocer muy bien San Pedro de Atacama y la Región. Conocer la oferta turística y los servicios públicos existentes. Haber participado en algún curso de primeros auxilios. Habilidad para comunicar, orientar en informar y conducción de grupos.</p> <p>Idiomas: Inglés, Nivel Escrito: Experto, Nivel Hablado: Experto.</p>
Funciones:	<p>Recibir instrucciones del Encargado de Excursiones de la empresa sobre el grupo de turistas a conducir o a la actividad a realizar. Preocuparse del número del vuelo, día y hora de llegada del huésped, tipo de tour, órdenes de servicios, presupuesto para gastos del tour y pases a instalaciones restringidas.</p> <p>Transportar a los turistas a los distintos centros de atracción turística, y entregar todos los antecedentes que se poseen sobre el lugar. Coordinar los servicios que se le prestan al turista durante los recorridos, asistir al turista en los primeros auxilios y coordinar su ingreso a los centros hospitalarios, distribuir el tiempo entre los diferentes puntos del itinerario.</p>
Cargo:	Encargado de Hotel
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Encargado de Recepción, Jefe de Cocina, Gobernanta.
Número de personas:	1
Objetivo:	Lograr el perfecto funcionamiento del Hotel.
Perfil:	<p>Persona con al menos 5 años de experiencia en administración de hoteles, deseables estudios en Turismo u Hostelería. Gran sentido de responsabilidad y capacidad para liderar equipo.</p> <p>Idiomas: Inglés, Nivel Escrito: Avanzado, Nivel Hablado: Experto.</p>
Funciones:	Controlar las áreas operacionales, servicios, restaurantes, alimentos y bebidas. Promover ventas de productos y servicios. Ejecutar rutinas administrativas. Administrar personal, recursos financieros y controla compras. Asesorar la dirección y realizar actividades de relaciones públicas.

Cargo:	Encargado de Recepción
Depende de:	Encargado de Hotel
Supervisa a:	Recepcionistas, Botones, Portero.
Número de personas:	1
Objetivo:	Brindar excelente calidad de atención en la recepción de los clientes.
Perfil:	Persona con experiencia en el rubro hotelero, de al menos 2 años. Se requiere también capacidad de planeación, buen manejo de relaciones interpersonales, liderazgo y capacidad de resolver imprevistos. Dominio intermedio del idioma inglés.
Funciones:	Revisar facturación de las cuentas de los huéspedes, coordinar y supervisar las labores del personal de recepción, asegurar que se logre la satisfacción total de los clientes, mantener informado al personal de las actividades y disposiciones de la gerencia, asegurarse que las tarifas aplicadas sean las correctas y apoyar al personal en la solución de problemas.

Cargo:	Recepcionista
Depende de:	Encargado de Recepción
Número de personas:	1
Objetivo:	Recibir de la mejor forma a los clientes.
Perfil:	Persona con experiencia en el rubro hotelero, de al menos 1 años de experiencia. Buena presencia, amable y con dominio intermedio del idioma inglés.
Funciones:	Recibir a los huéspedes, asignar habitaciones, hacer el registro de entrada del huésped, revisar el reporte de habitaciones realizado por la gobernanta, llevar el control de entrada/salida de huéspedes, reportar a la gobernanta las habitaciones check out para fines de limpieza y llevar el control de las llaves de la habitación.

Cargo:	Botones
Depende de:	Encargado de Recepción
Número de personas:	1
Objetivo:	Recibir a los huéspedes y colaborar en la recepción.
Perfil:	Idealmente persona recién recibida de Turismo u Hostelería, con ganas de aprender y dominio intermedio del idioma inglés.
Funciones:	Acompañar a los huéspedes a la habitación correspondiente y llevar su equipaje. Retirar las maletas de las habitaciones cuando los huéspedes se retiren. Reemplazar al recepcionista en caso de una emergencia.

Cargo:	Portero/Guardia
Depende de:	Encargado de Recepción
Número de personas:	1
Objetivo:	Asumir la total responsabilidad de la seguridad del establecimiento.
Perfil:	Persona con experiencia anterior comprobable como guardia o portero, de apariencia física imponente. Dominio básico del idioma inglés.
Funciones:	Dejar entrar a los clientes al establecimiento, abrirles la puerta del vehículo y revisar las cámaras de seguridad. El guardia del turno de la noche deberá además realizar las funciones del recepcionista.

Cargo:	Jefe de Cocina
Depende de:	Encargado de Hotel
Supervisa a:	Ayudante de Cocina, Garzones.
Número de personas:	1
Objetivo:	Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la producción de comidas y su distribución al restaurante.
Perfil:	Chef con experiencia en prestigiosos restaurantes, con al menos 3 años de experiencia. Indispensable conocimiento de cocina internacional. Manejo del idioma inglés y francés en menor grado.
Funciones:	Desarrollar todas las tareas necesarias para la preparación y previsión del servicio de cocina. Preparar, organizar y desarrollar los trabajos para la presentación del servicio de comidas. Elaborar menús y otras ofertas culinarias para los huéspedes. Supervisar los datos económicos relacionados con la actividad, establecer el presupuesto, controlar los costes y gestionar los stocks de materias primas.

Cargo:	Ayudante de Cocina
Depende de:	Jefe de Cocina
Número de personas:	1
Objetivo:	Ayudar al Jefe de Cocina en la elaboración de las comidas.
Perfil:	Persona con formación académica técnica profesional, de 0 a 2 años de experiencia en el rubro.
Funciones:	Deberá realizar las distintas comidas que el Jefe de Cocina ordene. Deberá realizar la limpieza de la cocina, lo que incluye el lavado de vajilla.

Cargo:	Garzón
---------------	---------------

Depende de:	Jefe de Cocina
Número de personas:	1
Objetivo:	Atender con excelente atención las mesas del restaurante.
Perfil:	Personas con experiencia de mesero/garzón, de al menos 1 año. Manejo intermedio del idioma inglés.
Funciones:	Recibir las órdenes de comida de los huéspedes del hotel y comunicarlas a la cocina. Mantener las mesas siempre limpias y ordenadas.

Cargo:	Gobernanta
---------------	-------------------

Depende de:	Encargado de Hotel
Supervisa a:	Mucamas, Técnico, Aseador.
Número de personas:	1
Objetivo:	Coordinación y supervisión del personal de habitaciones y técnico del establecimiento.
Perfil:	Persona con estudios de Hostelería y/o Turismo, con al menos 1 año de experiencia en el rubro. Indispensable capacidad de supervisión y jefatura.
	Idiomas: Inglés, Nivel Escrito: Básico, Nivel Hablado: Intermedio.
Funciones:	Recibir el listado de salidas y el listado de ocupación del establecimiento a modo de obtener la información necesaria para organizar a las mucamas. Gestionar la lavandería con inventario y cuidado del material, así como el manejo de las lavadoras y máquinas de planchar industriales, también supervisar las habitaciones que han limpiado las mucamas y dar aprobación. Tendrá en su poder la llave maestra de las habitaciones del establecimiento.

Cargo:	Mucama
---------------	---------------

Depende de:	Gobernanta
Número de personas:	1
Objetivo:	Limpiar y arreglar las habitaciones del hotel.
Perfil:	Persona con experiencia en aseo de habitaciones. Deseable nivel básico de inglés hablado.
Funciones:	Realizar aseo y orden en las habitaciones. Atender el servicio de habitaciones. Cada mucama estará a cargo de 5 habitaciones del hotel.

Cargo:	Técnico
Depende de:	Gobernanta
Número de personas:	1
Objetivo:	Solucionar cualquier avería que se presente en el hotel.
Perfil:	Persona con experiencia demostrable, de al menos 5 años, en instalaciones eléctricas, de agua y climatización. Deseable conocimientos de mecánica.
Funciones:	Realización del mantenimiento preventivo, normativo y correctivo de los servicios técnicos del establecimiento: instalaciones de fontanería, electricidad, aire acondicionado, etc. Ejecutar trabajos de reparaciones y reformas, solucionar las averías que puedan aparecer.

Cargo:	Aseador
Depende de:	Gobernanta
Número de personas:	1
Objetivo:	Encargado del aseo general de todo el establecimiento.
Perfil:	Persona con experiencia en limpieza. Deben poseer experiencia laboral en empresas de aseo. Debe tener características tales como: responsabilidad, disponibilidad, honestidad, lealtad, perseverancia, tolerancia, puntualidad, buenas relaciones interpersonales, etc.
Funciones:	Mantener el establecimiento en las mejores condiciones posibles, logrando así una percepción positiva por parte de los clientes.

Cargo:	Encargado de Observatorio Astronómico
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Instructores
Número de personas:	1
Objetivo:	Encargado del correcto funcionamiento del Centro de Observación Astronómica y de capacitar a los instructores.
Perfil:	Profesional titulado de las carreras de Astronomía, Física o Matemáticas con cursos en astronomía, con experiencia demostrable en observatorios, de al menos 6 años. Idiomas: Inglés, Nivel Escrito: Experto, Nivel Hablado: Experto. Deseable dominio del francés.
Funciones:	Ser el responsable de todos los instrumentos astronómicos de las torres de observación, realizar mantenimiento de los telescopios, comprar nuevos instrumentos si es necesario, diseñar las clases de astronomía y enfrentar los días de nubosidad. Enseñar a los instructores a manejar los instrumentos astronómicos y capacitarlos para realizar las capacitaciones a los clientes. Programar las clases de cada noche.

Cargo:	Instructores
Depende de:	Encargado de Observatorio Astronómico
Número de personas:	2
Objetivo:	Colaborar con el Encargado para lograr el correcto funcionamiento del Centro de Observación Astronómica.
Perfil:	Astrónomos aficionados con cursos en astronomía, de al menos 1 año de experiencia laboral en observatorios. Idiomas: Inglés, Nivel Escrito: Experto, Nivel Hablado: Experto. Deseable dominio del francés.
Funciones:	Obedecer las órdenes del Encargado del Centro de Observación. Enseñar a los huéspedes a observar el cielo mediante los instrumentos astronómicos. Relatar reseñas históricas sobre la astronomía en San Pedro de Atacama, con el fin de amenizar la instrucción, y resaltar las cualidades del norte de Chile para la astronomía.

VII.3 Balance de Personal

Las remuneraciones siguientes se fijaron de acuerdo a descripciones similares de cargos, para el norte del país, encontradas en diarios y en la Web (como Bumeran y Laborum entre otros).

VII.3.1 Balance de Personal Administrativo

Cargo	Nº	Remuneración Mensual (\$)	Remuneración Bruta Anual Total (\$)
Gerente General	1	1.500.000	18.000.000
Secretaria	1	650.000	7.800.000
Total	2	2.150.000	25.800.000

VII.3.2 Balance de Personal Operativo

Cargo	Nº	Remuneración Mensual Unitaria (\$)	Remuneración Mensual Total (\$)	Remuneración Bruta Anual Total (\$)
Encargado de Excursiones	1	650.000	650.000	7.800.000
Guía de Turismo	7	550.000	3.850.000	46.200.000
Encargado del Hotel	1	550.000	550.000	6.600.000
Encargado de Recepción	1	350.000	350.000	4.200.000
Recepcionista	1	300.000	300.000	3.600.000
Botones	1	220.000	220.000	2.640.000
Guardia	1	200.000	200.000	2.400.000
Jefe de Cocina	1	900.000	900.000	10.800.000
Ayudante de Cocina	1	350.000	350.000	4.200.000
Garzón	1	300.000	300.000	3.600.000
Gobernanta	1	400.000	400.000	4.800.000
Mucama	1	200.000	200.000	2.400.000
Técnico	1	250.000	250.000	3.000.000
Aseador	1	180.000	180.000	2.160.000
Encargado del Observatorio	1	1.100.000	1.100.000	13.200.000
Instructor	2	550.000	1.100.000	13.200.000
Total	23	7.050.000	10.900.000	130.800.000

VIII. PLAN FINANCIERO

VIII.1 Inversión Inicial

VIII.1.1 Inversión en Obras Físicas

La inversión inicial en obras físicas considera distintos ítems, tanto del hotel como del centro de observación astronómica. También considera un ítem de eco-sustentabilidad, en donde se incluyen los costos estimados de construcción e instalación de paneles solares y generadores eléctricos entre otros.

A continuación se detalla la información de cada ítem, indicando número de cada uno, superficie unitaria y total, medidas en m², y el costo en UF/m² que involucra su construcción. Las estimaciones fueron realizadas por el arquitecto del proyecto.

Ítem	Cantidad	Superficie unitaria (m ²)	Superficie total (m ²)	UF/m ²	Total (UF)
<i>1. Hotel</i>					
Habitación Suite	5	30	150	25	3750
Habitación Suite Superior	3	40	120	30	3600
Habitación Suite Premium	2	50	100	35	3500
Restaurant	1	200	200	25	5000
Baños	4	10	40	15	600
Hall de recepción	1	60	60	25	1500
Sala de estar	2	40	80	20	1600
Oficinas	6	12	72	10	720
Cocina	1	60	60	10	600
Servicios	1	100	100	8	800
Piscina	2	35	70	8	560
Spa	1	40	40	25	1000
<i>2. Centro de Observación</i>					
Torre de observación principal	1	30	30	30	900
Torres de observación secundarias	2	20	40	25	1000
<i>3. Eco-sustentabilidad</i>					
					4500
	Subtotal		1162		29.630
	Circulación (25%)		291	7	2.037
	Total		1453		31.667

Considerando un 25% de circulación, la inversión en obras físicas asciende a UF 31.667, lo que equivale a \$660.482.419.

VIII.1.2 Terreno

Una de las características del hotel es el grado de privacidad que podrán encontrar sus huéspedes en él, por lo que la inversión considera un terreno de grandes dimensiones, con el cual se tenga la seguridad de que ningún establecimiento turístico u otro se instale cerca del hotel.

El terreno tiene un valor aproximado de 21,5 \$MM por hectárea, y se requieren 6 de éstas, lo que significa una inversión total de \$129.000.000

VIII.1.3 Materiales y Equipamiento

Habitaciones

Ítem	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Camas 2 plazas	10	500000	5000000
Veladores	20	132000	2640000
Cubrecamas 2 plazas	40	60000	2400000
Frazadas 2 plazas	80	10000	800000
Sábanas 2 plazas	80	14000	1120000
Almohadas	20	12000	240000
Cojines	60	8000	480000
Lámparas velador	20	20000	400000
Lámparas colgantes	10	40000	400000
Lámparas laterales	20	28000	560000
Mesa	10	90000	900000
Silla	20	30000	600000
Sillón	10	300000	3000000
Televisor	10	240000	2400000
Dvd	10	80000	800000
Rak	10	40000	400000
Frigo Bar	10	198000	1980000
Cortinas	20	40000	800000
Total			24.920.000

Cotizaciones: Falabella, Sodimac.

Administración

Ítem	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Computador Gerente	1	1199998	1199998
Computador	2	691920	1383840
Impresora Multifuncional	2	159998	319996
Escritorio	3	149980	449940
Sillón de escritorio	3	67800	203400
Sillas para visita	6	39800	238800
Repisas	3	43960	131880
Kardex	5	59980	299900
Lámpara	3	25980	77940
Total			4.305.694

Cotizaciones: Deskcenter (muebles de oficina), Officenter, Refly, Falabella, Sodimac.

Centro de Observación Astronómica

Ítem	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Telescopio Takahashi EM-200	3	3590000	10770000
Meade 12" f/10 LX90 ACF	1	1890000	1890000
Meade 10" f/10 LX200 ACF	2	1790000	3580000
Computador	3	1979000	5937000
Cámara CCD	3	1350000	4050000
Total			26.227.000

Cotizaciones: Ebay, Telescopes.com.

Agencia de Turismo

Ítem	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Vehículos 4x4	10	13.500.000	130500000
Bicicletas	20	90.000	1800000
Caballos	10	200.000	2000000
Total			134.300.000

Cotizaciones: Clasificados de El Mercurio.

Recepción

Ítem	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Escritorio	1	172000	172000
Computador	1	691920	691920
Lámpara	3	68000	204000
Sillas	3	82000	246000
Sillón	1	518000	518000
Sofá	2	286000	572000
Mesa de centro	1	310000	310000
Arrimo	1	178000	178000
Espejo	1	156000	156000
Cuadros	3	188000	564000
Total			3.611.920

Cotizaciones: Falabella, Ripley, Sodimac.

Dependencias

Ítem	Cantidad	Valor unitario (\$)	Valor total (\$)
Sala multiuso			
Televisor plasma	1	1196000	1196000
Dvd	1	178000	178000
Equipo de música	1	278000	278000
Sillón	3	518000	1554000
Sofá	6	286000	1716000
Mesa	3	374000	1122000
Sillas	18	82000	1476000
Cuadros	4	188000	752000
Lámpara	5	68000	340000
Spa			
Jacuzzi	2	3960000	7920000
Sauna	1	9000000	9000000
Camilla masaje	4	312000	1248000
Total			26.780.000

Cotizaciones: Falabella, Ripley, Sodimac, Jacuzzi®.

Inversión total en Materiales y Equipamiento

Ítem	Inversión (\$)
Habitaciones	24.920.000
Administración	4.305.694
Recepción	3.611.920
Dependencias	26.780.000
Centro de observación astronómica	26.227.000
Agencia de Turismo	134.300.000
Total	220.144.614

VIII.1.4 Capital de Trabajo

Para cubrir el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos, y poder lograr el funcionamiento inicial y permanente del negocio, es necesario contar con recursos económicos, denominados capital de trabajo. Como se puede observar en los flujos de caja, no existen flujos negativos (debido a que el financiamiento del proyecto no considera apalancamiento), por lo que se consideró un periodo de 30 días únicamente.

VIII.1.5 Publicidad

Como inversión inicial en publicidad, se consideraron los costos de invitar, al momento de la inauguración, a los periodistas de turismo más destacados y representantes de los tour operadores más importantes a nivel internacional. A lo anterior se debe sumar la creación de una página Web, merchandising y la participación en las tres ferias de turismo más relevantes de Europa.

VIII.1.6 Patente

La patente para funcionar como hotel, fue consultada en la municipalidad de San Pedro de Atacama, y es de \$5.000.000 anuales aproximadamente. En el momento en que se consultó por la patente, existían patentes disponibles.

Inversión inicial total

La inversión total inicial asciende a **\$1.168.607.033**. En la siguiente tabla se desglosa la inversión:

Ítem	Costo total (\$)
Inversión en obras físicas	660.482.419
Terreno	129.000.000
Capital de trabajo	68.980.000
Materiales y equipamiento	220.144.614
Publicidad	85.000.000
Patente	5.000.000
Inversión Inicial Total	1.168.607.033

VIII.2 Ingresos del Proyecto

El sistema de tarifas del hotel es el *all inclusive*, en donde el cliente paga por un paquete completo que incluye habitación, alimentos y bebidas, transporte, tours y actividades de turismo complementarias, por lo que el ingreso del proyecto no es divisible en ingresos por habitación, alimentación, etc.

Para el caso base se estimaron los porcentajes promedios de ocupabilidad en base a la experiencia de hoteles de similares características. Para los escenarios optimista y pesimista, los porcentajes anteriores varían en un 5%.

Porcentajes de ocupabilidad promedio anual para escenario optimista, base y pesimista.

Año	% de Ocupabilidad promedio anual Escenario Optimista	% de Ocupabilidad promedio anual Escenario Base	% de Ocupabilidad promedio anual Escenario Pesimista
1	20	15	10
2	35	30	25
3	55	50	45
4	60	55	50
5	65	60	55
6	68	63	58
7	70	65	60
8	72	67	62
9	75	70	65
10	75	70	65

Para el cálculo de los ingresos totales se consideró que existen 3 tipos de habitaciones con valores diferentes.

Por simplicidad, se calcularon los ingresos únicamente en base a programas de 3 noches y considerando una tarifa durante cada año (no se calcularon en base a dos temporadas). Lo anterior permite obtener ingresos inferiores a los que el proyecto real pudiese entregar.

Se estimó además que cerca del 80% de los clientes del hotel, serán contactados a través de los tour operadores, por lo que al 80% del total de los ingresos se le restó el 30%, equivalente a la comisión cobrada por estos.²³

VIII.3 Costos Operacionales y Administrativos

VIII.3.1 *Costo por Alimentos*

El hotel ofrecerá 4 comidas diarias: desayuno, almuerzo, once y comida. Con la colaboración del chef profesional Juan Ramos, se estimaron los valores de cada comida, los cuales fueron de \$2500 para el desayuno, \$8.900 para el almuerzo, \$1.700 para la once y \$8.900 respectivamente. Se considerará también el consumo del bar, que se estima en \$5.500 diarios por persona.

²³ Ver Anexo L: Cálculo de ingresos del proyecto.

El personal del hotel tendrá derecho a desayuno y almuerzo o cena (dependiendo del turno asignado). Se estima un total de \$3.000 diario para cada uno de los empleados del hotel.

VIII.3.2 Remuneraciones

En el punto anterior, Plan de Recursos Humanos, se muestran los salarios (bruto) de cada uno de los empleados del hotel, considerando gastos de AFP e Isapre. Los sueldos tendrán un reajuste voluntario del 5% anual.²⁴

VIII.3.3 Suministro para el Hotel

El hotel deberá controlar stocks en inventario de todos los insumos que se deben mantener constantemente en las habitaciones, por ejemplo amenities y artículos de papelería. A continuación se muestra una tabla con el costo de cada uno de estos insumos:

Amenities

Ítem	Cantidad diaria por habitación	Valor unitario	Valor total
Shampoo	2	120	240
Acondicionador	2	120	240
Jabón	2	100	200
Gorra de baño	1	80	80
Papel higiénico	1	230	230
Total			990

Cotización en Amenitie Solution.

Artículos de papelería

Ítem	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Hojas con membrete	5	30	150
Sobre con membrete	1	20	20
Lápices corporativos	1	150	150
Folleto informativo	1	150	150
Total			470

VIII.3.4 Costo de Reposición

Cada año se repondrá la ropa de cama y las toallas, debido al desgaste de estos a través del tiempo. Los uniformes del personal también serán renovados anualmente.

Los computadores, multifuncionales, aspiradoras, enceradoras y el resto de la maquinaria, se renovarán luego de 5 años de utilización. Los instrumentos del centro de observación astronómica tienen una vida útil mayor, por lo que se cambiarán a medida que las tecnologías queden obsoletas, o cuando estos se encuentren averiados.

²⁴ Información obtenida a partir de entrevista realizada a Manuel Muñoz, subgerente de RRHH de la empresa Sigdo Koppers.

VIII.3.5 *Publicidad*

En base a la publicidad de los hoteles considerados competencia directa del proyecto (específicamente Explora Atacama Hotel y Hotel Awasi), todos los años se mandarán a hacer folletos, lápices y merchandising en general. Se creará un DVD informativo para que los tour operadores entreguen a sus clientes. Se considerará también, la participación de al menos dos ferias de turismo al año.

VIII.3.6 *Gasto de Energía, Agua y Otros*

En este punto se consideran todos los gastos en energía, agua, telefonía fija, telefonía móvil, TV cable, internet, gas, petróleo.

Para obtener el gasto total se averiguaron los consumos de otros hoteles en los servicios mencionados anteriormente, y se estimó el gasto promedio por habitación. Luego, estas tarifas se ajustaron a las de San Pedro de Atacama, las cuales son muy superiores.

El gasto por energía y por el resto de los servicios, aumentará año a año, proporcional al aumento en la ocupabilidad promedio anual del hotel.

VIII.3.7 *Seguro*

Se cotizó un seguro para la estructura y contenido del hotel (incluyendo materiales y equipamiento), en la aseguradora del Banco de Chile. Este seguro cubre daños causados únicamente por incendio y sismo, y la prima tiene un valor de 85 UF aproximadamente.

VIII.3.8 *Depreciación*

Todos los bienes se desgastan a medida que pasa el tiempo y tienen una vida útil determinada. Esta vida útil varía dependiendo del tipo de bien que es y el uso que se le da. La siguiente tabla muestra la vida útil de los materiales y equipos del hotel:

Ítem	Vida útil (años)
Equipos (televisores, Dvd, etc.)	15
Computadoras y multifuncionales	5
Maquinarias	15
Línea blanca	10
Muebles	10
Estructura	100
Vehículos	10
Instrumentos astronómicos	20

Al quinto año se deberán renovar computadores y multifuncionales, y al término del año 10, se deberán renovar muebles, vehículos y línea blanca.

VIII.4 Tasa de Descuento

Se examinaron evaluaciones económicas de distintos proyectos hoteleros, en los cuales la tasa de descuento fluctuaba entre 20 y 30%. Se consultó además a expertos en el tema y la respuesta fue similar al resultado anterior, por lo que para un nivel de riesgo medio, se utilizó una tasa de descuento de 25%, para un nivel de riesgo alto la tasa fue de 30% y para un nivel de riesgo bajo, una tasa de 20%.

VIII.5 Evaluación Económica

La evaluación económica consiste en comparar los costos totales con los beneficios que se generan, para luego poder decidir la conveniencia de llevar a cabo el proyecto.

Para obtener costos y beneficios del proyecto es necesario crear un escenario base, para lo cual se fijaron los porcentajes de ocupabilidad promedio anual para los primeros 10 años. Así, el primer año el hotel tendrá una ocupación promedio de 15%, el segundo de 30%, el tercero de 50% y a partir de entonces, el porcentaje de ocupación irá aumentando gradualmente en un 5%, llegando a un 70% en el año 10. Con lo anterior se pueden obtener los flujos del proyecto para los diez primeros años.

A partir de los flujos resultantes, se pueden obtener distintos indicadores financieros cuyo objetivo es facilitar y guiar la toma de decisiones. Existen distintos tipos de indicadores entre los cuales están los indicadores de riqueza, que indican cantidades de dinero, y los indicadores de rentabilidad, que indican la velocidad de generación de riquezas. Todos los indicadores entregan información diferente sobre el proyecto, y la preferencia de uno u otro indicador para tomar una decisión, depende del criterio del inversionista.

En esta evaluación económica se calcularon los principales indicadores financieros: Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación del Capital (PRC).

El Valor Presente Neto o VPN, es el método más conocido para evaluar proyectos de inversión a largo plazo. Este indicador corresponde a la diferencia entre la suma de los flujos de fondos descontados que se esperan conseguir con la inversión del proyecto, y la cantidad que se invierte inicialmente. Esta cantidad expresa cuánto valor se logrará al efectuar la inversión, por lo que si el VPN resultante es positivo se debe invertir, de lo contrario se debe rechazar la inversión.

La Tasa Interna de Retorno o TIR, corresponde a aquella tasa descuento que hace que el VPN del proyecto sea exactamente igual a cero. Como ventajas tiene que puede calcularse utilizando únicamente los datos correspondientes al proyecto y que no requiere información sobre el costo de oportunidad del capital. Sin embargo, tiene como desventaja que requiere ser comparada con un costo de oportunidad de capital para determinar la decisión sobre la conveniencia del proyecto. El criterio de este indicador es aceptar los proyectos en los cuales la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de descuento.

El Período de Recuperación del Capital o *Payback* corresponde al período de tiempo necesario para que el flujo de caja del proyecto cubra el total de la inversión. Este indicador es muy utilizado por los evaluadores, ya que es muy sencillo de determinar.

Así, para el escenario base, a 10 años, se obtuvo un VPN de \$955.543.246, una TIR de 43% y el periodo de recuperación es de 3,3 años.

Como el VPN resultante del proyecto puro es positivo, y la TIR es superior a la tasa de descuento, los indicadores señalan que el proyecto es factible y rentable.

VIII.6 Análisis de Sensibilidad

Los análisis de sensibilidad de los proyectos de inversión tienen por finalidad mostrar los cambios que, sobre los indicadores, tendría una variación o cambio en el valor de una o más de las variables de costo o de ingreso que inciden en el proyecto.

En este caso se realizaron variaciones en la tasa de descuento, en el porcentaje de ocupabilidad promedio anual, y en las tarifas, creando así escenarios optimistas y pesimistas.

Tasa de descuento

A partir de un escenario base, con un nivel de riesgo medio, se fijó una tasa de descuento de 25%. Se realizaron variaciones en ésta para ver los efectos en los indicadores. Se crearon dos escenarios con distintos niveles de riesgo, primero un escenario optimista donde la tasa de descuento disminuyó en un 5%, un escenario pesimista, con un nivel mayor de riesgo, en donde la tasa de interés aumentó a 30%.

Porcentaje de ocupabilidad

Se crearon dos escenarios a partir del escenario base, modificando los porcentajes de ocupabilidad promedio anual en un 5%, resultando un escenario optimista y uno pesimista.

Variación de tarifa

A partir de las tarifas determinadas para las primeras dos temporadas de funcionamiento del hotel, se evaluó el efecto en los indicadores, de modificar las tarifas en un 5%, creando nuevamente dos escenarios: optimista y pesimista.

A continuación se muestra una tabla resumen con los resultados del análisis de sensibilidad:

Escenario	VPN (\$)	TIR (%)	PRC (Años)
Base	955.543.246	43	3,3
Optimista (% Ocupabilidad + 5%)	1.193.362.116	47	2,9
Pesimista (% Ocupabilidad - 5%)	718.304.310	39	3,5
Optimista (Tasa descuento 20%)	1.522.550.665	43	3,3
Pesimista (Tasa descuento 30%)	563.108.910	43	3,3
Optimista (Tarifas + 5%)	1.116.165.139	46	3,1
Pesimista (Tarifas - 5%)	794.921.353	40	3,4

Se puede observar de la tabla anterior que, evaluando los distintos escenarios resultantes de los cambios en las variables anteriores, los indicadores financieros recomiendan la inversión en todos ellos.

VIII.7 Financiamiento

Por requerimientos del arquitecto (cliente principal de este trabajo), la inversión inicial debe ser financiada en un 100% con capital propio del inversionista. Por lo anterior, no fueron evaluados escenarios que combinan financiamiento con capital propio y con deuda (apalancamiento).

FLUJO DE CAJA ESCENARIO BASE (cifras en \$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Ingresos tarifa <i>all inclusive</i>	370.883.800	778.855.980	1.362.997.965	1.574.262.650	1.803.246.308	1.988.079.054	2.153.752.309	2.331.022.691	2.557.166.684	2.685.025.018	
Total Ingresos	370.883.800	778.855.980	1.362.997.965	1.574.262.650	1.803.246.308	1.988.079.054	2.153.752.309	2.331.022.691	2.557.166.684	2.685.025.018	
Egresos											
(Alimentos)	90.337.500	180.675.000	301.125.000	331.237.500	361.350.000	379.417.500	391.462.500	403.507.500	421.575.000	421.575.000	
(Remuneraciones)	156.600.000	164.430.000	172.651.500	181.284.075	190.348.279	199.865.693	209.858.977	220.351.926	231.369.522	242.937.999	
(Suministros)	4.796.100	9.592.200	15.987.000	17.585.700	19.184.400	20.143.620	20.783.100	21.422.580	22.381.800	22.381.800	
(Reposición)	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	3.860.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	
(Publicidad)	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	
(Energía, agua y otros)	34.500.000	69.000.000	115.000.000	126.500.000	138.000.000	144.900.000	149.500.000	154.100.000	161.000.000	161.000.000	
(Seguro)	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	
(Depreciación)	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Total Egresos	320.196.732	457.660.332	638.726.632	690.570.407	742.845.811	780.789.945	805.567.709	833.345.138	870.289.454	881.857.931	
Utilidad antes de impuesto	50.687.068	321.195.648	724.271.333	883.692.243	1.060.400.497	1.207.289.110	1.348.184.599	1.497.677.553	1.686.877.229	1.803.167.087	
Impuesto (15%)	7.603.060	48.179.347	108.640.700	132.553.836	159.060.075	181.093.366	202.227.690	224.651.633	253.031.584	270.475.063	
Utilidad después de impuesto	43.084.008	273.016.301	615.630.633	751.138.406	901.340.422	1.026.195.743	1.145.956.910	1.273.025.920	1.433.845.645	1.532.692.024	
Depreciación	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Valor residual instalaciones											594.434.177
Valor residual capital de trabajo											16.712.167
Inversión											
Obras físicas	660.482.419										
Terreno	129.000.000										
Capital de trabajo	68.980.000										
Materiales y equipamiento	220.144.614										
Publicidad	85.000.000										
Patente	5.000.000										
FLUJO NETO	-1.168.607.033	68.308.380	298.240.673	640.855.005	776.362.778	926.564.794	1.051.420.115	1.171.181.282	1.298.250.292	1.459.070.017	2.169.062.740
Tasa de interés	25%										
VPN	\$ 955.543.246										
TIR	43%										
PRC	3,3 años										

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA (% OCUPABILIDAD + 5%)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Ingresos tarifa <i>all inclusive</i>	494.511.733	908.665.310	1.499.297.762	1.717.377.436	1.953.516.833	2.114.306.296	2.319.425.563	2.504.979.608	2.739.821.447	2.876.812.519	
Total Ingresos	494.511.733	908.665.310	1.499.297.762	1.717.377.436	1.953.516.833	2.114.306.296	2.319.425.563	2.504.979.608	2.739.821.447	2.876.812.519	
Egresos											
(Alimentos)	120.450.000	210.787.500	331.237.500	361.350.000	391.462.500	403.507.500	421.575.000	433.620.000	451.687.500	451.687.500	
(Remuneraciones)	156.600.000	164.430.000	172.651.500	181.284.075	190.348.279	199.865.693	209.858.977	220.351.926	231.369.522	242.937.999	
(Suministros)	6.394.800	11.190.900	17.585.700	19.184.400	20.783.100	21.422.580	22.381.800	23.021.280	23.980.500	23.980.500	
(Reposición)	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	3.860.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	
(Publicidad)	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	
(Energía, agua y otros)	46.000.000	80.500.000	126.500.000	138.000.000	149.500.000	154.100.000	161.000.000	165.600.000	172.500.000	172.500.000	
(Seguro)	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	
(Depreciación)	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Total Egresos	363.407.932	500.871.532	681.937.832	733.781.607	786.057.011	815.358.905	848.778.909	876.556.338	913.500.654	925.069.131	
Utilidad antes de impuesto	131.103.801	407.793.778	817.359.930	983.595.829	1.167.459.823	1.298.947.391	1.470.646.654	1.628.423.270	1.826.320.792	1.951.743.388	
Impuesto (15%)	19.665.570	61.169.067	122.603.989	147.539.374	175.118.973	194.842.109	220.596.998	244.263.491	273.948.119	292.761.508	
Utilidad después de impuesto	111.438.231	346.624.711	694.755.940	836.056.455	992.340.849	1.104.105.282	1.250.049.656	1.384.159.780	1.552.372.673	1.658.981.880	
Depreciación	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Valor residual instalaciones											594.434.177
Valor residual capital de trabajo											16.712.167
Inversión											
Inversión en obras físicas	660.482.419										
Terreno	129.000.000										
Capital de trabajo	68.980.000										
Materiales y equipamiento	220.144.614										
Publicidad	85.000.000										
Patente	5.000.000										
FLUJO NETO	-1.168.607.033	136.662.603	371.849.083	719.980.312	861.280.827	1.017.565.221	1.129.329.654	1.275.274.028	1.409.384.152	1.577.597.045	2.295.352.596

Tasa de interés	25%
VPN	\$ 1.193.362.116
TIR	47%
PRC	2,9 años

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA (% OCUPABILIDAD - 5%)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Ingresos tarifa <i>all inclusive</i>	271.981.453	649.046.650	1.226.698.169	1.431.147.863	1.652.975.782	1.798.738.192	1.988.079.054	2.157.065.774	2.374.511.920	2.493.237.516	
Total Ingresos	271.981.453	649.046.650	1.226.698.169	1.431.147.863	1.652.975.782	1.798.738.192	1.988.079.054	2.157.065.774	2.374.511.920	2.493.237.516	
Egresos											
(Alimentos)	66.247.500	150.562.500	271.012.500	301.125.000	331.237.500	343.282.500	361.350.000	373.395.000	391.462.500	391.462.500	
(Remuneraciones)	156.600.000	164.430.000	172.651.500	181.284.075	190.348.279	199.865.693	209.858.977	220.351.926	231.369.522	242.937.999	
(Suministros)	3.517.140	7.993.500	14.388.300	15.987.000	17.585.700	18.225.180	19.184.400	19.823.880	20.783.100	20.783.100	
(Reposición)	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	3.860.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	
(Publicidad)	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	
(Energía, agua y otros)	25.300.000	57.500.000	103.500.000	115.000.000	126.500.000	131.100.000	138.000.000	142.600.000	149.500.000	149.500.000	
(Seguro)	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	
(Depreciación)	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Total Egresos	285.627.772	414.449.132	595.515.432	647.359.207	699.634.611	728.936.505	762.356.509	790.133.938	827.078.254	838.646.731	
Utilidad antes de impuesto	-13.646.319	234.597.518	631.182.737	783.788.656	953.341.171	1.069.801.687	1.225.722.545	1.366.931.836	1.547.433.666	1.654.590.786	
Impuesto (15%)	-2.046.948	35.189.628	94.677.410	117.568.298	143.001.176	160.470.253	183.858.382	205.039.775	232.115.050	248.188.618	
Utilidad después de impuesto	-11.599.371	199.407.890	536.505.326	666.220.358	810.339.996	909.331.434	1.041.864.163	1.161.892.060	1.315.318.616	1.406.402.168	
Depreciación	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Valor residual instalaciones											594.434.177
Valor residual capital de trabajo											16.712.167
Inversión											
Inversión en obras físicas	660.482.419										
Terreno	129.000.000										
Capital de trabajo	68.980.000										
Materiales y equipamiento	220.144.614										
Publicidad	85.000.000										
Patente	5.000.000										
FLUJO NETO	-1.168.607.033	13.625.001	224.632.262	561.729.698	691.444.730	835.564.368	934.555.806	1.067.088.535	1.187.116.432	1.340.542.988	2.042.772.884

Tasa de interés	25%
VPN	\$ 718.304.310
TIR	39%
PRC	3,5 años

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA (TASA DE DESCUENTO 20%)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Ingresos tarifa <i>all inclusive</i>	370.883.800	778.855.980	1.362.997.965	1.574.262.650	1.803.246.308	1.988.079.054	2.153.752.309	2.331.022.691	2.557.166.684	2.685.025.018	
Total Ingresos	370.883.800	778.855.980	1.362.997.965	1.574.262.650	1.803.246.308	1.988.079.054	2.153.752.309	2.331.022.691	2.557.166.684	2.685.025.018	
Egresos											
(Alimentos)	90.337.500	180.675.000	301.125.000	331.237.500	361.350.000	379.417.500	391.462.500	403.507.500	421.575.000	421.575.000	
(Remuneraciones)	156.600.000	164.430.000	172.651.500	181.284.075	190.348.279	199.865.693	209.858.977	220.351.926	231.369.522	242.937.999	
(Suministros)	4.796.100	9.592.200	15.987.000	17.585.700	19.184.400	20.143.620	20.783.100	21.422.580	22.381.800	22.381.800	
(Reposición)	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	3.860.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	
(Publicidad)	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	
(Energía, agua y otros)	34.500.000	69.000.000	115.000.000	126.500.000	138.000.000	144.900.000	149.500.000	154.100.000	161.000.000	161.000.000	
(Seguro)	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	
(Depreciación)	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Total Egresos	320.196.732	457.660.332	638.726.632	690.570.407	742.845.811	780.789.945	805.567.709	833.345.138	870.289.454	881.857.931	
Utilidad antes de impuesto	50.687.068	321.195.648	724.271.333	883.692.243	1.060.400.497	1.207.289.110	1.348.184.599	1.497.677.553	1.686.877.229	1.803.167.087	
Impuesto (15%)	7.603.060	48.179.347	108.640.700	132.553.836	159.060.075	181.093.366	202.227.690	224.651.633	253.031.584	270.475.063	
Utilidad después de impuesto	43.084.008	273.016.301	615.630.633	751.138.406	901.340.422	1.026.195.743	1.145.956.910	1.273.025.920	1.433.845.645	1.532.692.024	
Depreciación	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Valor residual instalaciones											594.434.177
Valor residual capital de trabajo											16.712.167
Inversión											
Inversión en obras físicas	660.482.419										
Terreno	129.000.000										
Capital de trabajo	68.980.000										
Materiales y equipamiento	220.144.614										
Publicidad	85.000.000										
Patente	5.000.000										
FLUJO NETO	-1.168.607.033	68.308.380	298.240.673	640.855.005	776.362.778	926.564.794	1.051.420.115	1.171.181.282	1.298.250.292	1.459.070.017	2.169.062.740

Tasa de interés	20%
VPN	\$ 1.522.550.665
TIR	43%
PRC	3,3 años

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA (TASA DESCUENTO 30%)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Ingresos tarifa <i>all inclusive</i>	370.883.800	778.855.980	1.362.997.965	1.574.262.650	1.803.246.308	1.988.079.054	2.153.752.309	2.331.022.691	2.557.166.684	2.685.025.018	
Total Ingresos	370.883.800	778.855.980	1.362.997.965	1.574.262.650	1.803.246.308	1.988.079.054	2.153.752.309	2.331.022.691	2.557.166.684	2.685.025.018	
Egresos											
(Alimentos)	90.337.500	180.675.000	301.125.000	331.237.500	361.350.000	379.417.500	391.462.500	403.507.500	421.575.000	421.575.000	
(Remuneraciones)	156.600.000	164.430.000	172.651.500	181.284.075	190.348.279	199.865.693	209.858.977	220.351.926	231.369.522	242.937.999	
(Suministros)	4.796.100	9.592.200	15.987.000	17.585.700	19.184.400	20.143.620	20.783.100	21.422.580	22.381.800	22.381.800	
(Reposición)	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	3.860.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	
(Publicidad)	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	
(Energía, agua y otros)	34.500.000	69.000.000	115.000.000	126.500.000	138.000.000	144.900.000	149.500.000	154.100.000	161.000.000	161.000.000	
(Seguro)	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	
(Depreciación)	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Total Egresos	320.196.732	457.660.332	638.726.632	690.570.407	742.845.811	780.789.945	805.567.709	833.345.138	870.289.454	881.857.931	
Utilidad antes de impuesto	50.687.068	321.195.648	724.271.333	883.692.243	1.060.400.497	1.207.289.110	1.348.184.599	1.497.677.553	1.686.877.229	1.803.167.087	
Impuesto (15%)	7.603.060	48.179.347	108.640.700	132.553.836	159.060.075	181.093.366	202.227.690	224.651.633	253.031.584	270.475.063	
Utilidad después de impuesto	43.084.008	273.016.301	615.630.633	751.138.406	901.340.422	1.026.195.743	1.145.956.910	1.273.025.920	1.433.845.645	1.532.692.024	
Depreciación	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Valor residual instalaciones											
Valor residual capital de trabajo											
Inversión											
Obras físicas	660.482.419										
Terreno	129.000.000										
Capital de trabajo	68.980.000										
Materiales y equipamiento	220.144.614										
Publicidad	85.000.000										
Patente	5.000.000										
FLUJO NETO	-1.168.607.033	68.308.380	298.240.673	640.855.005	776.362.778	926.564.794	1.051.420.115	1.171.181.282	1.298.250.292	1.459.070.017	2.169.062.740

Tasa de interés	30%
VPN	\$ 563.108.910
TIR	43%
PRC	3,3 años

FLUJO DE CAJA ESCENARIO OPTIMISTA (TARIFAS + 5%)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Ingresos tarifa <i>all inclusive</i>	389.427.990	817.798.779	1.431.147.863	1.652.975.782	1.893.408.623	2.087.483.007	2.261.439.924	2.447.573.826	2.685.025.018	2.819.276.269	
Total Ingresos	389.427.990	817.798.779	1.431.147.863	1.652.975.782	1.893.408.623	2.087.483.007	2.261.439.924	2.447.573.826	2.685.025.018	2.819.276.269	
Egresos											
(Alimentos)	90.337.500	180.675.000	301.125.000	331.237.500	361.350.000	379.417.500	391.462.500	403.507.500	421.575.000	421.575.000	
(Remuneraciones)	156.600.000	164.430.000	172.651.500	181.284.075	190.348.279	199.865.693	209.858.977	220.351.926	231.369.522	242.937.999	
(Suministros)	4.796.100	9.592.200	15.987.000	17.585.700	19.184.400	20.143.620	20.783.100	21.422.580	22.381.800	22.381.800	
(Reposición)	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	3.860.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	
(Publicidad)	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	
(Energía, agua y otros)	34.500.000	69.000.000	115.000.000	126.500.000	138.000.000	144.900.000	149.500.000	154.100.000	161.000.000	161.000.000	
(Seguro)	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	
(Depreciación)	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Total Egresos	320.196.732	457.660.332	638.726.632	690.570.407	742.845.811	780.789.945	805.567.709	833.345.138	870.289.454	881.857.931	
Utilidad antes de impuesto	69.231.258	360.138.447	792.421.231	962.405.375	1.150.562.812	1.306.693.062	1.455.872.215	1.614.228.687	1.814.735.563	1.937.418.338	
Impuesto (15%)	10.384.689	54.020.767	118.863.185	144.360.806	172.584.422	196.003.959	218.380.832	242.134.303	272.210.334	290.612.751	
Utilidad después de impuesto	58.846.569	306.117.680	673.558.047	818.044.569	977.978.390	1.110.689.103	1.237.491.383	1.372.094.384	1.542.525.229	1.646.805.587	
Depreciación	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	
Valor residual instalaciones										594.434.177	
Valor residual capital de trabajo											16.712.167
Inversión											
Inversión en obras físicas											
Terreno											
Capital de trabajo											
Materiales y equipamiento											
Publicidad											
Patente											
FLUJO NETO	-1.168.607.033	84.070.941	331.342.052	698.782.419	843.268.941	1.003.202.762	1.135.913.475	1.262.715.755	1.397.318.756	1.567.749.601	2.283.176.303

Tasa de interés	25%
VPN	\$ 1.116.165.139
TIR	46%
PRC	3,1 años

FLUJO DE CAJA ESCENARIO PESIMISTA (TARIFAS - 5%)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Ingresos tarifa <i>all inclusive</i>	352.339.610	739.913.181	1.294.848.067	1.495.549.517	1.713.083.992	1.888.675.102	2.046.064.693	2.214.471.557	2.429.308.349	2.550.773.767	
Total Ingresos	352.339.610	739.913.181	1.294.848.067	1.495.549.517	1.713.083.992	1.888.675.102	2.046.064.693	2.214.471.557	2.429.308.349	2.550.773.767	
Egresos											
(Alimentos)	90.337.500	180.675.000	301.125.000	331.237.500	361.350.000	379.417.500	391.462.500	403.507.500	421.575.000	421.575.000	421.575.000
(Remuneraciones)	156.600.000	164.430.000	172.651.500	181.284.075	190.348.279	199.865.693	209.858.977	220.351.926	231.369.522	242.937.999	242.937.999
(Suministros)	4.796.100	9.592.200	15.987.000	17.585.700	19.184.400	20.143.620	20.783.100	21.422.580	22.381.800	22.381.800	22.381.800
(Reposición)	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000	1.360.000
(Publicidad)	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000	5.589.000
(Energía, agua y otros)	34.500.000	69.000.000	115.000.000	126.500.000	138.000.000	144.900.000	149.500.000	154.100.000	161.000.000	161.000.000	161.000.000
(Seguro)	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760	1.789.760
(Depreciación)	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372
Total Egresos	320.196.732	457.660.332	638.726.632	690.570.407	742.845.811	780.789.945	805.567.709	833.345.138	870.289.454	881.857.931	
Utilidad antes de impuesto	32.142.878	282.252.849	656.121.435	804.979.110	970.238.182	1.107.885.157	1.240.496.984	1.381.126.418	1.559.018.895	1.668.915.836	
Impuesto (15%)	4.821.432	42.337.927	98.418.215	120.746.867	145.535.727	166.182.774	186.074.548	207.168.963	233.852.834	250.337.375	
Utilidad después de impuesto	27.321.446	239.914.922	557.703.220	684.232.244	824.702.454	941.702.383	1.054.422.436	1.173.957.456	1.325.166.061	1.418.578.461	
Depreciación	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372	25.224.372
Valor residual instalaciones											594.434.177
Valor residual capital de trabajo											16.712.167
Inversión											
Inversión en obras físicas	660.482.419										
Terreno	129.000.000										
Capital de trabajo	68.980.000										
Materiales y equipamiento	220.144.614										
Publicidad	85.000.000										
Patente	5.000.000										
FLUJO NETO	-1.168.607.033	52.545.818	265.139.294	582.927.592	709.456.616	849.926.826	966.926.755	1.079.646.808	1.199.181.828	1.350.390.433	2.054.949.177

Tasa de interés	25%
VPN	\$ 794.921.353
TIR	40%
PRC	3,4 años

IX. CONCLUSIONES FINALES

El estudio realizado permitió demostrar el potencial turístico que tiene Chile y en especial San Pedro de Atacama, el cual ha tomado fuerza durante la última década, logrando un crecimiento mayor que el de los demás destinos del país. Las numerosas actividades turísticas que se pueden realizar y la diversidad de lugares que se pueden visitar, lo hace un destino de interés para inversionistas de proyectos de turismo. Además, según las proyecciones se espera un crecimiento sostenido de la demanda por establecimientos de alojamiento turístico en los próximos años.

A través de la investigación de mercado realizada, se pudo observar que existe un nicho de negocio el cual no se siente satisfecho con la oferta existente. Se trata de aquellos con mayor disposición a pagar pero que a su vez exigen un alto nivel de calidad. Por lo anterior, utilizando un plan de marketing intensivo, cuya estrategia se basa en la diferenciación, no es difícil llegar a la meta de mercado planteada: Lograr una participación de mercado promedio de 7%, a partir del tercer año.

Así, el hotel se diferenciará por su diseño, calidad de atención, gastronomía y actividad astronómica, los cuales son atributos valorados por el segmento de clientes al momento de tomar una decisión.

La razón por la cual se decidió por la astronomía como actividad complementaria del hotel, es debido al aumento en el interés por esta actividad tanto a nivel profesional como amateur. Chile es conocido a nivel mundial por la actividad astronómica, siendo ésta la ciencia que se encuentra más cerca de lograr niveles de países desarrollados. Esto se debe principalmente al privilegiado acceso que tienen los científicos chilenos a los mejores centros de investigación a nivel mundial y a su vez gracias al privilegiado cielo de la región norte del país.

Con el plan de operaciones se logró identificar los procesos más importantes que el proyecto involucra, lo que a su vez permitió definir los recursos humanos necesarios, así como también el perfil buscado para cada cargo, con lo cual se pueda lograr la diferenciación ya mencionada.

Sin duda alguna, existe una oportunidad de negocio en este proyecto, la cual se puede observar en los resultados obtenidos del plan financiero.

Llevar a cabo el proyecto requiere de una inversión inicial de \$1.168.607.033, de la cual aproximadamente el 6,4% se atribuye a la actividad astronómica. Para el escenario base, a 10 años plazo, se obtuvo un VPN de \$955.543.246, una TIR de 43% y el periodo de recuperación es de 3,3 años. Como el VPN resultante del proyecto puro es positivo, y la TIR es superior a la tasa de descuento, los indicadores señalan que el proyecto es factible y rentable.

Se realizó también un análisis de sensibilidad en el cual se evaluaron escenarios pesimistas y optimistas, creados a partir de variaciones en la tasa de descuento utilizada, cambios en la demanda esperada de proyecto y modificaciones en las tarifas. Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

Proyecto	VPN (\$)	TIR (%)	PRC (Años)
Escenario Base	955.543.246	43	3,3
Escenario Optimista (% Ocupabilidad + 5%)	1.193.362.116	47	2,9
Escenario Pesimista (% Ocupabilidad - 5%)	718.304.310	39	3,5
Escenario Optimista (Tasa descuento 20%)	1.522.550.665	43	3,3
Escenario Pesimista (Tasa descuento 30%)	563.108.910	43	3,3
Escenario Optimista (Tarifas + 5%)	1.116.165.139	46	3,1
Escenario Pesimista (Tarifas - 5%)	794.921.353	40	3,4

Como se puede observar, en la totalidad de los escenarios, los indicadores recomiendan la inversión en el proyecto.

Luego de terminar el trabajo de título se puede concluir que se cumplió el objetivo general planteado previamente, así como también se cumplieron a cabalidad los objetivos específicos. Se logró definir un negocio sólido en todos sus aspectos, acorde a las necesidades del segmento objetivo.

Finalmente, cabe destacar que el cumplimiento de los objetivos se logró gracias a la aplicación de la metodología de plan de negocios, la cual es válida y apta para este tipo de estudios.

X. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- JEFFRY A. TIMMONS, “New Venture Creation”, cuarta edición, McGraw-Hill.
- MONTSERRATO OLE, “El Plan de Empresa: Cómo planificar la creación de una empresa”, Ediciones Marcombo.

Trabajos de Título

- MARIA CRISTINA WAINRAIHGT, “Plan de negocios para las nuevas instalaciones de un hotel en Puerto Varas”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: Jorge Carikeo, profesor co-guía: Marcelo Gerlach, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2006.
- BRUNO CONFORTI V., “Plan de negocios para un servicio de asesoría de gestión integral orientado al segmento de médicos”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: Jorge Carikeo, profesor co-guía: Gerardo Díaz, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2003.
- RODRIGO BUSTOS D., “Plan de negocios para la instalación de un hotel en Osorno”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: René Esquivel, profesor co-guía: Jorge Carikeo, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2002.

Publicaciones

- Anuario de Turismo 2006, SERNATUR

Sitios Web

- www.ia.ucn.cl/comunidad/?page_id=103
- www.sanpedrodeatacama.com
- www.sernatur.cl
- www.ine.cl
- www.sanpedrochile.com
- www.sanpedrodeatacama.org (Sitio Oficial de San Pedro de Atacama)
- www.explore-atacama.com
- www.oppc.cl (Oficina de Protección de la Calidad del Cielo del Norte de Chile)
- www.fitur.ifema.es
- www.wtmlondon.com
- www.itb-berlin.com
- www.greenleafthai.org
- www.hospitalitynet.org

XI. ANEXOS

Anexo A: Marco Teórico

¿Por qué un Plan de Negocios?

El valor principal del plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

Se escogió la realización de un plan de negocios para este proyecto debido a que ayuda a definir y enfocar el objetivo, haciendo uso de información y análisis adecuados. Además es usado como una herramienta de venta para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con inversionistas e instituciones financieras.

Finalmente, un plan de negocios obliga a solicitar opiniones y consejos a personas que se desenvuelven en el campo comercial que interesa, lo que ayuda a considerar todos los puntos relevantes al proyecto y a realizar un análisis más profundo.

Análisis del Medio Externo

El medio externo es el conjunto de factores de la industria que influyen directamente sobre las acciones de una empresa y de sus respuestas competitivas.

Es necesario estudiar el mercado en el cual va a participar el proyecto, y en especial analizar las *amenazas y oportunidades* que presenta el sector económico. El objeto del análisis anterior es poder evitar o suavizar esas amenazas así como aprovechar al máximo las oportunidades. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

A su vez, es necesario realizar el análisis de las *cinco fuerzas de Porter*, las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Una empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia en una industria:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Investigación de Mercado

La investigación de mercado es un método utilizado para recopilar, analizar e informar los hallazgos que tienen relación con una situación específica en el mercado. Se utiliza básicamente para la toma de decisiones en la introducción de un nuevo producto o servicio (como lo es en este

proyecto), los canales de distribución más apropiados para un producto, y cambios en las estrategias de promoción y publicidad.

Los resultados de una investigación de mercado reflejan los cambios en la conducta del consumidor, cambios en los hábitos de compra, y la opinión de los consumidores.

Se pueden obtener numerosos beneficios a partir de una investigación de mercado. Por ejemplo, éste método equivale a una guía para la comunicación con los clientes actuales o potenciales. También ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el mercado, lo que permite a su vez minimizar los riesgos y evitar futuros problemas.

Existen diversos métodos para investigar un mercado. Sin embargo los que se utilizaron en este plan de negocios fueron los siguientes:

- Entrevista: corresponde a un cuestionario de preguntas realizado a personas consideradas líderes de opinión. Estas personas por lo general, expresan información valiosa para el producto o servicio objeto de la investigación.
- Encuesta: consiste en un cuestionario de preguntas que examinan a una muestra con el objeto de inferir conclusiones sobre la población, siendo una muestra, un grupo considerable de personas que reúne ciertas características del grupo objeto.
- Observación: mediante la observación de la conducta del público objetivo, se puede inferir conclusiones.

Fundamentos de Marketing

Luego de realizar la investigación de mercado, teniendo claras las características de cada uno de los segmentos, se debe realizar un plan de marketing con el objeto de diseñar una estrategia de marketing. Este plan, denominado *marketing mix*, consiste en responder a las siguientes 4 preguntas:

¿Qué vendo?	→	Producto	} 4P
¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?	→	Promoción	
¿Cómo se los haré llegar?	→	Plaza	
¿Cuánto pagarán por él?	→	Precio	

El objeto de responder a las 4 preguntas anteriores es dirigir a la empresa para que éste aproveche las oportunidades del mercado, de manera de satisfacer las necesidades crecientes de los consumidores.

Paralelo al análisis anterior, se debe definir la estrategia del negocio, que consiste en determinar la estrategia genérica, de crecimiento, competitiva y de posicionamiento.

Plan de Recursos Humanos

Realizar un plan de recursos humanos es fundamental para un plan de negocios debido a que las personas son el recurso más valioso en las empresas. Administrar y cuidar los recursos humanos es una actividad compleja, ya que se ven influenciados por factores internos y externos de la empresa.

Para realizar una gestión óptima de recursos humanos se debe detectar y explotar todo el potencial del personal, haciendo que ellos se sientan bien y al mismo tiempo que la empresa logre sus objetivos.

En este trabajo, se definirán entre otras cosas, el personal que se requerirá para llevar a cabo el proyecto, así como las características que deberán tener estas personas. Se creará el organigrama de la empresa y se realizará un balance del personal administrativo y operativo.

Plan Financiero

El plan financiero tiene como objetivo mostrar cómo se obtendrá el capital necesario para poner en marcha el negocio, cómo se va a sostener el funcionamiento y cómo se financiará el crecimiento de éste, y qué beneficio va a generar la inversión realizada.

Esta es la parte fundamental del plan de negocios, la cual va a decidir a terceros a invertir su dinero. Si el rendimiento esperado es interesante y es coherente con el resto de los datos entregados por el plan, es muy probable que alguien esté dispuesto a financiar el proyecto.

Anexo B: Alojamiento Turístico, Número de Llegada y Pernoctación de Pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico. Periodo 2002 – 2006. Enero – Junio 2007. II Región.

Año y Mes	Llegada			Pernoctación			PERNOCTAC.
	Total	Chilenos	Extranjeros	Total	Chilenos	Extranjeros	PROMEDIO
2002	238.041	181.132	56.909	455.658	338.153	117.505	1,9
2003	284.652	211.279	73.373	585.814	429.785	156.029	2,1
2004	294.791	220.480	74.311	598.323	44.452	153.871	2,0
p/2005	377.132	297.927	79.205	798.369	626.127	172.242	2,0
p/2006	403.166	322.518	80.648	767.894	592.773	175.121	1,9
p/2006							
Enero	35.675	27.130	8.545	71.833	51.918	19.915	2,0
Febrero	34.345	26.296	8.049	66.205	48.358	17.847	1,9
Marzo	35.924	28.305	7.619	65.625	49.444	16.181	1,8
Abril	31.399	25.855	5.544	60.638	48.071	12.567	1,9
Mayo	29.860	25.184	4.676	56.468	47.081	9.387	1,9
Junio	30.108	25.263	4.845	54.741	45.397	9.344	1,8
Julio	37.201	28.771	8.430	62.615	48.999	13.616	1,7
Agosto	35.058	28.651	6.407	67.366	52.824	14.542	1,9
Septiembre	32.467	27.026	5.441	61.228	49.199	12.029	1,9
Octubre	33.685	26.957	6.728	69.442	53.818	15.624	2,1
Noviembre	36.364	28.255	8.109	72.276	52.993	19.283	2,0
Diciembre	31.080	24.825	6.255	59.457	44.671	14.786	1,9
p/2007							
Enero	36.062	27.698	8.364	72.083	51.815	20.268	2,0
Febrero	31.987	24.414	7.573	63.512	45.976	17.536	2,0
Marzo	33.482	26.623	6.859	64.735	48.517	16.218	1,9
Abril	31.514	25.532	5.982	59.824	46.314	13.540	1,9
Mayo	32.955	28.103	4.852	60.116	49.849	10.267	1,8
Junio	35.441	30.755	4.686	68.186	57.862	10.324	1,9

Fuente: Encuesta de alojamiento turístico. INE

Anexo C: Número de Llegada y Pernoctación de Pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico. II Región, por Comunas. Periodo 2002 – 2006. Enero Junio 2007.

Año y Mes	TOCOPILLA		CALAMA		SAN PEDRO	
	Llegada	Pernoct.	Llegada	Pernoct.	Llegada	Pernoct.
2002	5.222	10.867	70.214	143.543	37.744	85.450
2003	10.013	28.924	72.313	160.031	51.600	130.979
2004	8.377	23.141	70.330	152.549	53.582	123.858
p/2005	8.284	34.414	78.774	203.750	56.373	133.587
p/2006	12.823	30.184	71.141	163.279	59.381	145.539
p/2006						
Enero	1.060	2.601	5.959	16.072	6.413	16.634
Febrero	1.024	2.477	5.420	13.244	6.285	15.705
Marzo	824	1.807	5.882	13.853	5.585	12.702
Abril	1.012	2.669	5.085	13.081	3.895	10.597
Mayo	1.229	3.281	5.420	13.258	2.919	7.448
Junio	1.195	2.839	5.498	13.667	2.709	6.268
Julio	1.034	2.765	8.065	11.808	5.809	12.883
Agosto	808	2.118	6.036	14.532	4.741	11.183
Septiembre	1.306	2.454	5.422	13.005	4.613	11.012
Octubre	1.157	2.461	6.031	13.853	5.184	12.825
Noviembre	1.077	2.252	6.656	14.962	6.077	15.171
Diciembre	1.097	2.460	5.667	11.944	5.151	13.111
p/2007						
Enero	1.439	3.455	6.204	14.972	6.592	16.681
Febrero	1.377	3.067	6.116	11.921	6.527	16.767
Marzo	1.264	4.179	6.089	13.306	4.939	11.719
Abril	1.299	3.111	5.926	12.484	4.150	10.246
Mayo	1.480	2.851	5.821	13.327	3.313	7.328
Junio	1.032	4.009	5.936	13.125	2.903	6.931

Fuente: Encuesta de alojamiento turístico. INE

Año y Mes	ANTOFAGASTA		MEJILLONES		TALTAL	
	Llegada	Pernoct.	Llegada	Pernoct.	Llegada	Pernoct.
2002	118.494	201.762	2.999	8.415	3.368	5.621
2003	143.339	258.878	3.366	10.638	4.021	7.420
2004	153.547	281.432	3.326	7.601	5.629	9.742
p/2005	194.114	340.515	4.457	12.504	5.798	13.604
p/2006	246.458	396.022	5.125	14.742	8.238	14.742
p/2006						
Enero	20.623	33.440	902	1.754	718	1.754
Febrero	20.181	31.411	645	1.992	790	1.992
Marzo	22.745	34.462	324	1.290	564	1.290
Abril	20.629	32.370	347	1.094	431	1.094
Mayo	19.620	31.128	224	558	448	558
Junio	19.845	30.248	321	703	540	703
Julio	20.757	32.390	409	968	1.127	968
Agosto	22.540	36.846	322	829	611	829
Septiembre	20.209	32.603	385	1.167	532	1.167
Octubre	19.697	36.648	413	1.595	1.203	1.595
Noviembre	21.587	36.013	366	1.506	601	1.506
Diciembre	18.025	28.463	467	1.286	673	1.286
p/2007						
Enero	20.430	32.975	731	2.501	666	1.499
Febrero	17.706	28.001	463	2.185	991	1.571
Marzo	20.602	32.821	367	1.223	582	1.487
Abril	19.714	31.635	455	979	588	1.369
Mayo	22.043	34.419	401	893	497	1.298
Junio	25.106	41.839	470	965	533	1.317

Fuente: Encuesta de alojamiento turístico. INE

Anexo D: Tarifario de Alojamiento Turístico Año 2008 – San Pedro de Atacama.

TH: Tipo de Habitación **HI: Habitación Interior** **BC: Baño Compartido**
TS: Tipo de Servicio **MA: Matrimonial** **E: Estacionamiento**
TB: Tipo de Baño **CA: Cabaña/Camping** **DS: Desayuno**
HT: Habitación Turista **BP: Baño Privado**

NOMBRE ESTABLECIMIENTO	DIRECCION	FONO	DINGLE	DOBLE	TH	TB	TS	E
Residencial Mony Pan	Lasana 687	851097	\$ 5.000	\$ 10.000	HT	BC		
Hostal Mamatierra	Pachamama 615 Pob. P. Diamante	851418	\$ 8.000	\$ 20.000	HT	BC		E
Residencial Vilacoyo	Tocopilla 387	851006	\$ 6.000	\$ 12.000	HT	BC		
Residencial La Florida	Tocopilla 406	851021	\$ 6.000	\$ 14.000	HT	BC		
Residencial Rincón San Pedrino	Licancabur 348		\$ 6.000	\$ 10.000	HT	BC		E
Casa de Huéspedes	Ckilapana s/n Esq. Socaire	851414	\$ 6.000	\$ 12.000	HT	BC		E
Residencial Chiloé	Domingo Atienza 404	851017		\$ 12.000	HT	BC		E
Hostelling International	Caracoles 360	521426	\$ 6.500	\$ 18.000	HT	BC	DS	
Hostal Edén Atacameño	Toconao 592	851154	\$ 7.000	\$ 14.500	HT	BC		E
Hostal Soncheck	Calama 370	851112	\$ 9.000	\$ 14.000	HT	BC		
Hotel Algarrobo	La plaza 315 - B	851345	\$ 10.000	\$ 25.000	HI	BP	DS	
Residencial Rayco	Gustavo Le Paige 202	851008	\$ 10.000	\$ 18.000	HT	BC		
Cabañas Candelaria	Carmen 170	851284	\$ 10.000	\$ 14.000	HT	BC		E
Hostal Hara	Carrera Pinto 480	851298	\$ 10.000	\$ 12.000	HT	BC		E
Hotel Licancabur	Toconao 495	851007	\$ 12.000	\$ 23.000	HT	BP		
Hostal Puritama	Caracoles 113	851540	\$ 15.000	\$ 18.000	HT	BC		E
Hostal Cruz de Atacama	Toconao 594	981916443	\$ 15.000	\$ 22.000	HT	BP		E
Hostal Sumaj Jallpa	El Tatio 730 Pob. Licancabur	851416	\$ 22.000	\$ 29.000	HT	BP		E
Residencial Don Raúl	Caracoles 130	851138	\$ 22.000	\$ 29.000	HT	BP		E
Hostal Vilama	Lascar 346	851180	\$ 22.000	\$ 28.000	HT	BP		E
Hotel Terracota	Tocopilla 517	851612	\$ 25.000	\$ 30.000	HI	BP	DS	E
Hostal Incahuasi	El Carmen 132	851407	\$ 25.000	\$ 18.000	CA	BP	DS	
Hostal Lickana	Caracoles 140	851940	\$ 26.000	\$ 30.000	HT	BP		E
Hostal Elim	Palpana 6	851567	\$ 26.000	\$ 28.000	HT	BP	DS	E
Hostal Katarpe	Domingo Atienza 441	851033	\$ 27.000	\$ 32.000	HI	BP	DS	E
Hostal Takha Takha	Caracoles 101 A	851038	\$ 29.500	\$ 32.000	HT	BP	DS	E
Ckamur Lickana	ayllú de checar	97799937	\$ 30.000	\$ 35.000	HI	BP	DS	E
Hotel Dunas	Tocopilla 313	851989	\$ 30.000	\$ 30.000	HI	BP	DS	E
Inti & killa	Domingo Atienza	851114	\$ 30.000	\$ 36.000	HT	BP	DS	E
Hostal Tambillo	G. Le Paige 159	851078	\$ 35.000	\$ 35.000	HI	BP		E
Hostal Don Sebastián	D. Atienza Psje. Motulera 140	851972	\$ 38.000	\$ 40.000	HT	BP	DS	
Hotel El Tatio	Caracoles 219	851263	\$ 39.800	\$ 46.800	HI	BP	DS	
Hotel Turismo Tolache	Pukará 11	851953	\$ 40.000	\$ 45.000	HI	BP	DS	E
La Casa de Don Tomás	Tocopilla sitio 8 G, Ayllú de Larache	851055	\$ 54.500	\$ 68.500	HI	BP	DS	E
Hotel Kimal	Domingo Atienza 452	851030	\$ 80.000	\$ 90.000	HI	BP	DS	E
Hotel Tulor	Domingo Atienza 523	851027	\$ 80.330	\$ 96.396	HI	BP	DS	E
Hotel Terrantai	Tocopilla 411	851045	\$ 89.000	\$ 113.000	HI	BP	DS	E
Hotel El Altiplánico	Domingo Atienza 282 Ayllú de Quito	851212	\$ 90.000	\$ 95.000	HI	BP	DS	E
Hotel La Aldea	Ckilapana 69 B Ayllú de Solcor	851149	\$ 93.485	\$ 100.140	HI	BP	DS	E
Hostería San Pedro de Atacama		851011	75800+iva	82600+iva	HI	BP	DS	E

Anexo E: Imágenes de la propuesta arquitectónica del proyecto y lugar de emplazamiento.

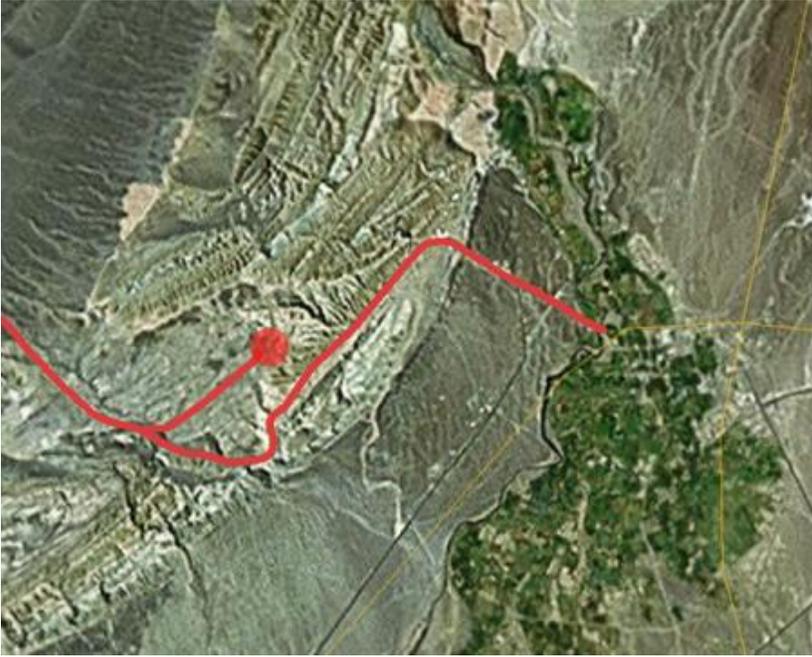




Fuente: Elaboración del arquitecto Rodrigo Gómez.



Vista desde platea del sitio hacia el Valle
Fuente: Fotografía tomada personalmente.



Fuente: Google Earth



Fuente: Google Earth

Anexo F: Cuestionario de Preguntas

Encuesta en Español

Información Personal del Encuestado

1. Indique en qué rango de edad se encuentra usted:

- 20 años o menos
- Entre 20 y 30 años
- Entre 30 y 40 años
- Entre 40 y 50 años
- 50 años o más

2. Indique su sexo

- Femenino
- Masculino

3. Indique su nacionalidad: _____

4. ¿Dónde suele hospedarse durante sus vacaciones?, elija sólo una alternativa

- Hotel (especificar)
 - __ Hotel de 1 estrella
 - __ Hotel de 2 estrellas
 - __ Hotel de 3 estrellas
 - __ Hotel de 4 estrellas
 - __ Hotel de 5 estrellas
 - __ Hotel Boutique
 - __ Otro: _____
- Resorts
- Cabañas
- Hosterías
- Establecimiento propio

5. ¿Cuánto sueles pagar por noche de alojamiento en un establecimiento de alojamiento turístico?

- US\$ 50 o menos
- Entre USD 50 y USD 100
- Entre USD 100 y USD 200
- Entre USD 200 y USD 300
- USD 300 o más

6. ¿Qué atributos son determinantes a la hora de escoger un determinado hotel u otro establecimiento de alojamiento turístico? Escoja sólo tres alternativas:

- Precio
- Calidad de las dependencias (ej: piscina, sala de estar, etc.)
- Acceso a información
- Ubicación
- Gastronomía
- Diseño Arquitectónico
- Intimidad
- Paisajismo
- Limpieza e Higiene
- Público que frecuenta el lugar
- Calidad de Atención
- Actividades complementarias (ej: Trekking, hiking, etc.)
- Otro: _____

7. De las siguientes alternativas de actividades turísticas, indique las que más le interesen (marque sólo tres):

- Hiking
- Trekking
- Alta Montaña
- Sanboard
- Turismo étnico
- Turismo religioso
- Turismo aventura
- Fotografía submarina
- Turismo arqueológico
- Visitas a parques y reservas naturales
- Contacto con comunidades locales
- Observación de fauna
- Observación astronómica
- Tours de artesanía
- Cabalgata
- Cicloturismo
- Mountainbikes
- Ecoturismo
- Otro: _____

8. El programa *Green Leaf* para hoteles, certifica a aquellos que se preocupan por el ahorro de energía, la reducción de desechos, conservación de agua, manejo de desechos y sustancias tóxicas, entrenamiento del personal en aspectos ambientales y participación comunitaria entre otros. ¿Preferirías un hotel con esta certificación ante uno convencional, asumiendo un aumento en las tarifas?
- Sí
 - No, ¿Por qué?: _____
9. De las siguientes opciones, en relación a las tarifas de hoteles, indique la que sea de su preferencia:
- Pagar tarifas que consideren únicamente alojamiento turístico
 - Pagar tarifas que consideren alojamiento turístico, alimentación y servicio completo y actividades complementarias de turismo.
10. Indica el grado de interés que tienes por la astronomía:
- No me interesa
 - Me es indiferente
 - Me interesa levemente
 - Me interesa bastante

Encuesta en Inglés

Surveyed Personal Information

1. Please indicate your age range:

- 20 years or less
- Between 20 and 30 years
- Between 30 and 40 years
- Between 40 and 50 years
- 50 years or more

2. Indicate your sex:

- Female
- Male

3. Nationality: _____

4. Where do you usually stay during your vacations? Choose only **one**:

- Hotel (specify)
 - __1 Star Hotel
 - __2 Star Hotel
 - __3 Star Hotel
 - __4 Star Hotel
 - __5 Star Hotel
 - __ Boutique Hotel
 - __ Other: _____
- Resorts
- Cabins
- Hostels
- Own residence

5. How much are you used to pay by night of housing in a touristic accommodation?

- US\$ 50 or less
- Between USD 50 and USD 100
- Between USD 100 and USD 200
- Between USD 200 and USD 300
- USD 300 or more

6. What attributes would you determine your choice of hotel or other touristic accommodations?

- Price
- Quality of dependences (example: pool, spa, etc.)
- Access to information
- Location
- Gastronomy
- Architectural design
- Intimacy
- Exterior design
- Hygiene and Housecleaning
- Public of the accommodation
- Quality of Service
- Complementary activities (example: trekking, hiking, etc.)
- Other: _____

7. Which of the the following touristic activities interest you the most? Please choose only three:

- Hiking
- Trekking
- Mountaineering
- Sand boarding

- Ethnical Tourism
- Religious Tourism
- Underwater Photography
- Archeological Tourism
- Visit to Natural Parks and Reserves
- Contact with local communities
- Wildlife Observation
- Astronomical Observation
- Craftsmanship tours
- Horseback riding
- Bicycle Rides
- Mountain bikes
- Ecotourism
- Other: _____

8. The Green Leaf Program certifies those hotels that have energy efficiency, water conservation, residue and toxic substances control, personnel training in environmental issues and community education and participation. Would you prefer a hotel with this certification a conventional one, assuming an increase in the fare?

- Yes
- No, Why? _____

9. Of the following options regarding the hotel fee, indicate which do you prefer:

- Pay a fee that includes ONLY the nightly stay at the hotel.
- Pay a fee that consider night of bed, food, complete service and complementary touristic activities.

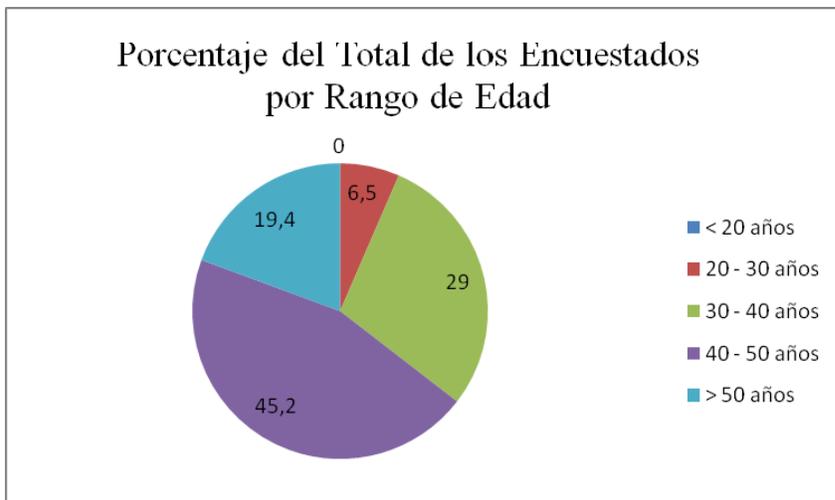
10. Please indicate the degree of interest you have in astronomy:

- I'm not interested
- I'm indifferent
- I'm lightly interested
- I'm greatly interested

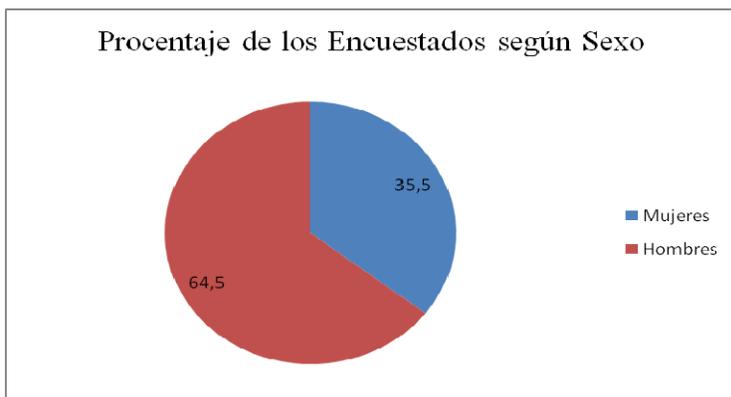
Anexo G: Resultados de la Encuesta

Información Personal del Encuestado

1. Rango de edad de los encuestados



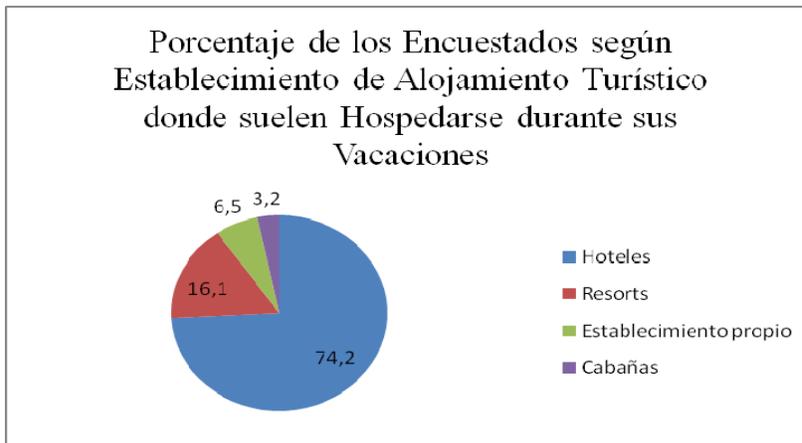
2. Sexo de los encuestados



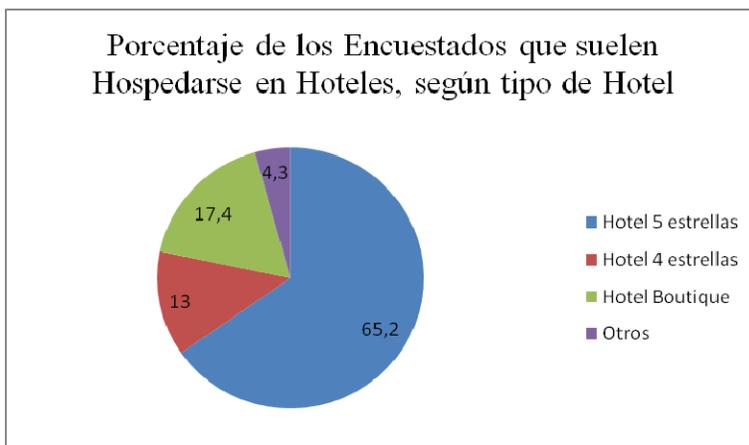
3. Nacionalidad de los encuestados

País de Origen	Número de encuestados	Porcentaje
Chile	6	19,4
USA	11	35,5
Brasil	6	19,4
Italia	2	6,5
Francia	5	16
Alemania	1	3,2

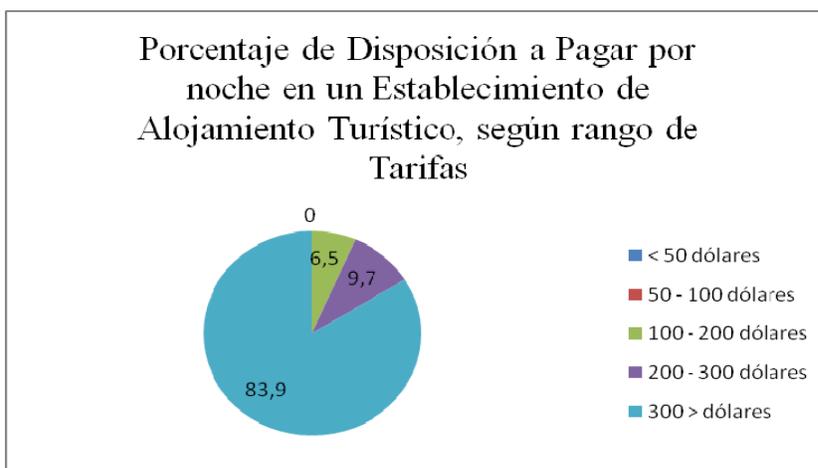
4. ¿Dónde suelen hospedarse los encuestados durante sus vacaciones?



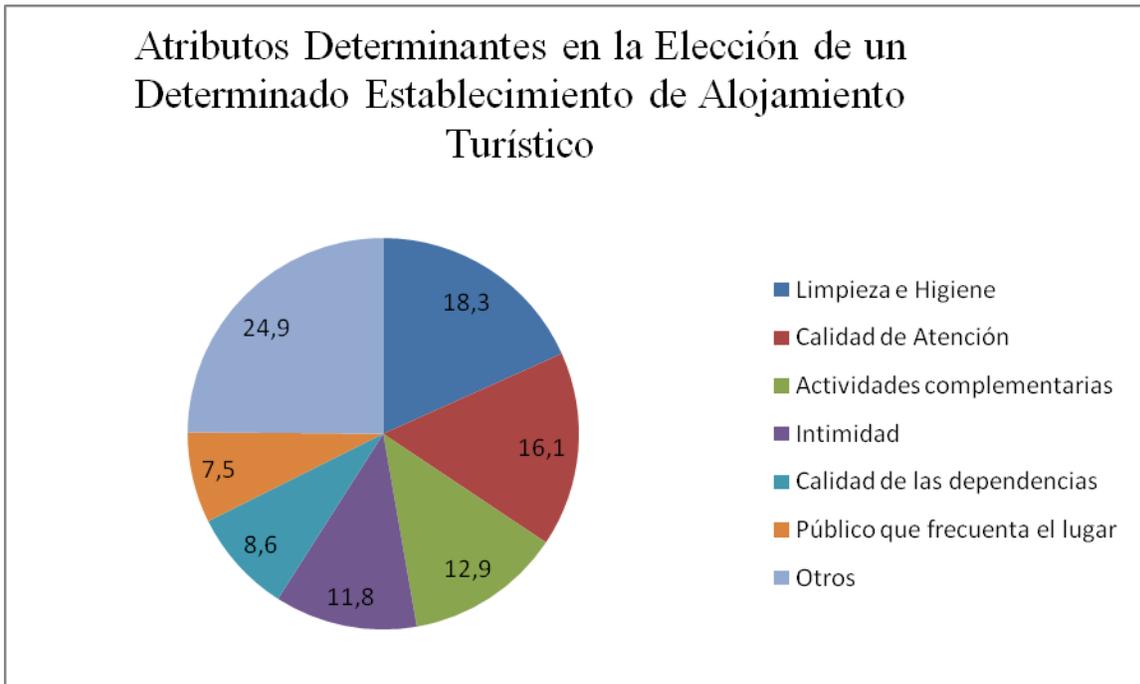
Tipos de hotel en que suelen hospedarse



5. ¿Cuánto suelen pagar los encuestados por noche de alojamiento en un establecimiento de alojamiento turístico?



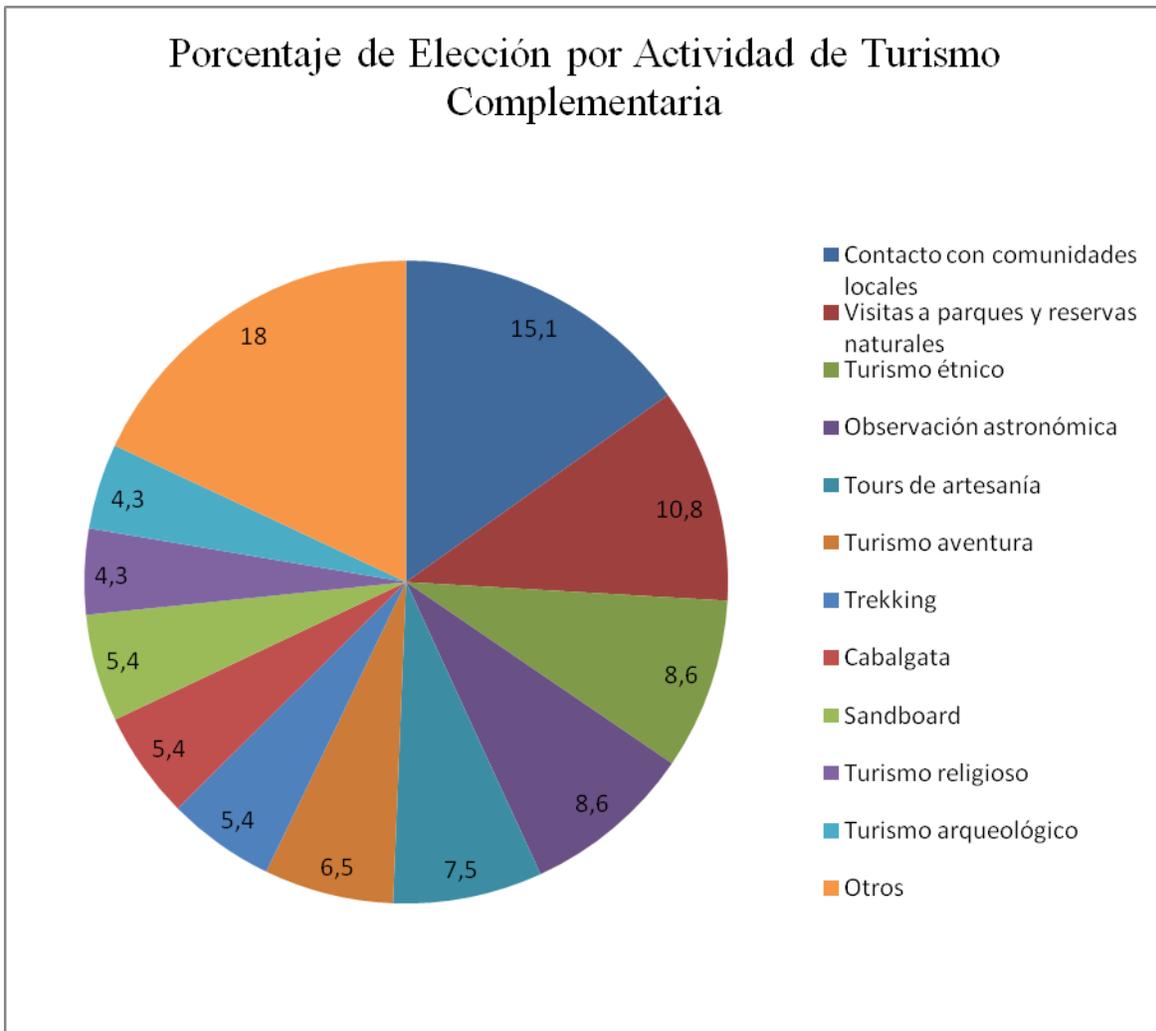
6. ¿Qué atributos son determinantes a la hora de escoger un determinado hotel u otro establecimiento de alojamiento turístico?



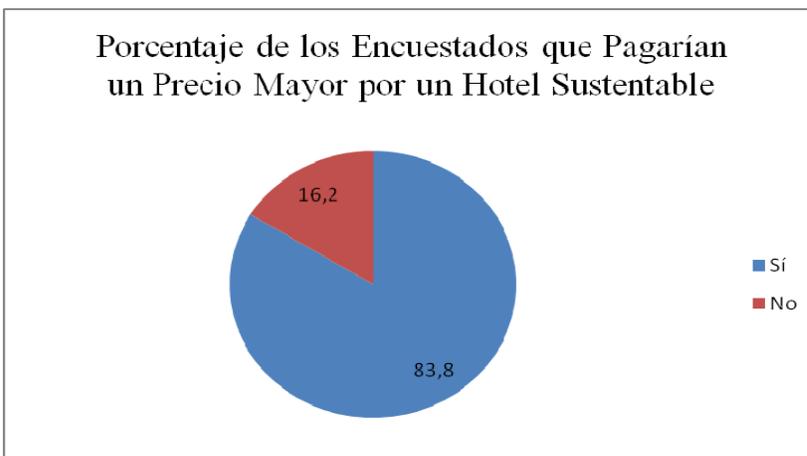
Detalle de los resultados

Atributo	Porcentaje de elección del atributo
Precio	2,2
Calidad de las dependencias	8,6
Acceso a información	2,2
Ubicación	5,4
Gastronomía	6,5
Diseño Arquitectónico	5,4
Intimidad	11,8
Paisajismo	3,2
Limpieza e Higiene	18,3
Público que frecuenta el lugar	7,5
Calidad de Atención	16,1
Actividades complementarias	12,9

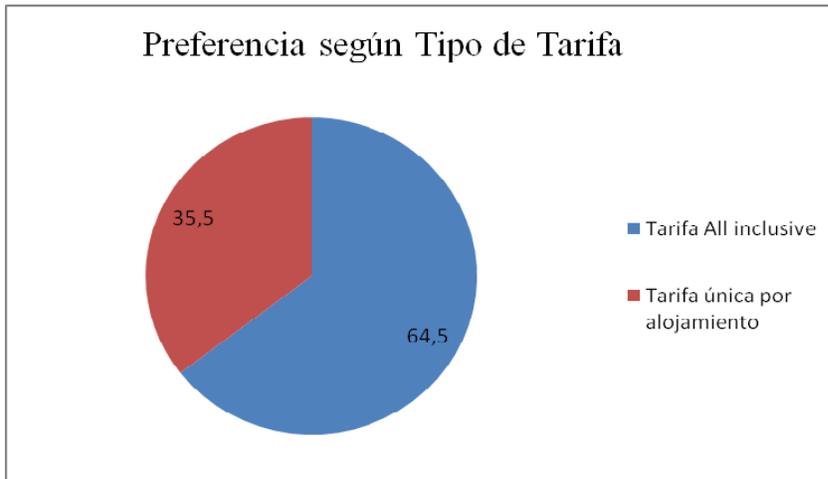
7. Actividades de turismo complementarias de mayor interés



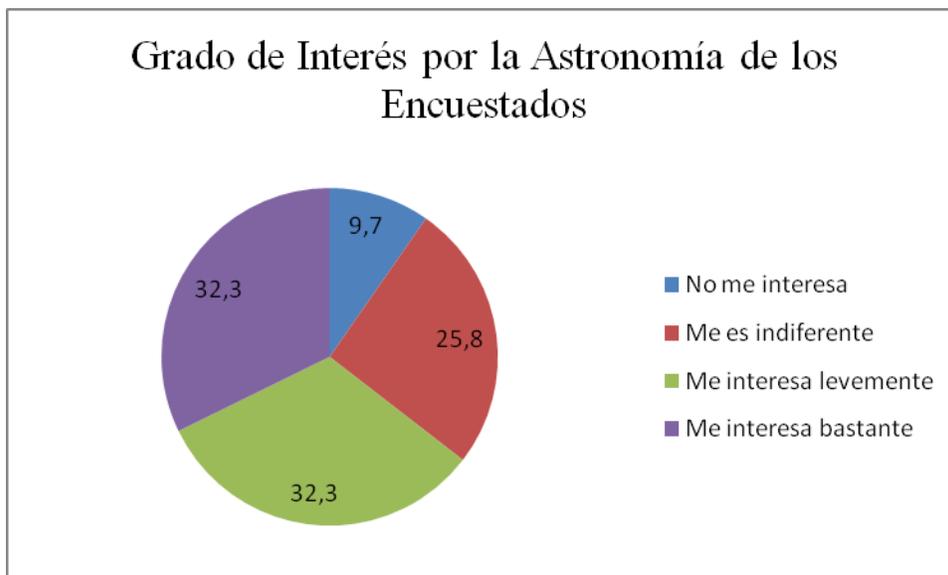
8. Disposición a pagar un precio mayor por un Hotel con certificación Green Leaf



9. Preferencia por tarifas *all inclusive*



10. Grado de interés por la astronomía



Anexo H: Definición de Hotel Boutique

Definición General

El término *hoteles boutique* es originario de Europa, utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales y emplazados en antiguas casas. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer un nivel de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas.

Generalmente están ambientados con una temática o estilo particular. Son usualmente más pequeños que los hoteles convencionales, teniendo desde 3 hasta 30 habitaciones. Muchos poseen instalaciones para cenas, bares y salas que pueden estar abiertos al público en general.

El segmento que genera la fuente principal de ingresos de estos hoteles son los viajeros corporativos, quienes dan gran importancia a la privacidad, los servicios, la atención y el lujo. Este segmento de mercado es de gran poder adquisitivo, no estacional, muy elástico y repetitivo. Son muy comunes en Las Vegas, donde cada hotel suele tener una decoración distinta. Dentro de este mismo término pueden encajar perfectamente los hoteles denominados pequeños hoteles con encanto, normalmente hoteles de reducidas dimensiones, situados en entornos singulares y habitualmente ubicados en edificaciones cuya arquitectura tiene un interés especial por tratarse de edificaciones antiguas rehabilitadas y adaptadas para tal menester como por ejemplo: Masías, Pazos, Cortijos, Haciendas, Palacios, Monasterios, Palacetes, Casonas, etc.

Definición de Hotel Boutique, por Lucienne Anhar (HVS International)

Hoy en día los viajeros esperan algo más que la simple comodidad. Un número no menor de los viajeros prefieren ser sorprendidos, y al planificar sus viajes, ellos buscan propiedades que sean notablemente diferentes en aspecto y estilo de los demás hoteles.

Los hoteles Boutique fueron inventados a principio de los 80. Dos de los primeros hoteles boutique en el mundo abrieron sus puertas al público en el año 1982: el Blakes Hotel en South Kensington, Londres, diseñado por Anouska Hempel, y el Bedfor en Union Square, San Francisco (el primero de una serie de 34 hoteles boutique que actualmente funcionan bajo la bandera de uno de los más destacados jugadores en hoteles boutique, el Grupo Kimpton).

La definición de un hotel boutique varía, especialmente entre los empresarios de la industria. Sin embargo, la mayoría de los operadores, creadores y propietarios de hoteles boutique están de acuerdo en las siguientes principales características:

- Arquitectura y Diseño

Diferenciación, calidez e intimidad son palabras claves en la arquitectura y diseño de los hoteles boutique, los cuales parecen atraer a un segmento de clientes que buscan una propiedad especial y distinta, en condiciones de cumplir con sus necesidades individuales.

Los hoteles boutiques **no encajan en las clasificaciones convencionales**. La definición y expresión de un tema es camino fundamental para lograr éxito. Algunos hoteles boutiques

introducen distintos temas en cada habitación, lo que hace que cada estadía sea única, incluso para que sus huéspedes puedan repetirse.

- Servicio

Los hoteles boutique son propiedades que no exceden de 30 habitaciones. Se cree que lo que distingue a los hoteles boutique del resto de los hoteles, es la conexión que se logra entre los clientes y el personal y servicio del establecimiento. En los grandes hoteles, el cliente no se siente especial, sino que se siente como uno más de los huéspedes de una de las muchas habitaciones del lugar, mientras que en un hotel boutique, los huéspedes se sienten como los dueños de casa.

Anexo I: Clasificación *Green Leaf* para Hoteles.

STANDARD OF GREEN LEAF HOTELS



Standard of Green Leaf Hotels A process of auditing environmental standard of hotel has consisted of 3 steps as follows:

1. Screening Process consists of 13 questions concerning with certain rules, regulation, or legislation in regarding to environmental restriction.
2. Qualifying Process or Questionnaires contains questions regarding to proper environmental activities in hotels.
3. Grading Process or Questionnaires, a self environmental audit in operational process of hotel which divides into 11 sections, as follows:

- Section 1: Policy and Standards of Environmental Practice
- Section 2: Waste Management
- Section 3: Efficiently Use of Energy and Water
- Section 4: Purchasing
- Section 5: In-door Air quality
- Section 6: Air Pollution
- Section 7: Noise Pollution
- Section 8: Quality of Water
- Section 9: Storage and Management of fuel, gas, and toxic waste
- Section 10: Impact on Eco-system
- Section 11: Cooperation with Community and Local Organizations



The following process will be taken place during the Grading Process:

1. Any hotel will have 30 days after receiving the Grading Questionnaires to complete and send back to the Green Leaf foundation. The attachments requested are documents, pictures, or any data supporting the answers.
2. Once the answered questionnaire is sent back, the Foundation will forward it to the Audit team to screen and audit the hotels.
3. The hotels will be contacted in 48 hours before the audit team visit the hotel for auditing.
4. Scores will be calculated from questionnaires and results of audit which will be compared to the Standard score derived from 20 reference hotels.
5. The ranking will be set to identify 1-5 green leaf hotels.

The First Standard scores for Green Leaf Hotel to be qualified:

Less than 45.34 per cent	The hotel will receive	1 Leaf certificate
From 45.34-55.89 per cent	The hotel will receive	2 Leaf certificate
From 55.90-66.44 per cent	The hotel will receive	3 Leaf certificate
From 66.45-77.99 per cent	The hotel will receive	4 Leaf certificate
More than 77.99 per cent	The hotel will receive	5 Leaf certificate

The Second Standard scores for Green Leaf Hotel to be qualified:

Less than 52 per cent	The hotel will receive	1 Leaf certificate
From 52-56.8 per cent	The hotel will receive	2 Leaf certificate
From 56.90-61.7 per cent	The hotel will receive	3 Leaf certificate
From 61.8-66.5 per cent	The hotel will receive	4 Leaf certificate
More than 66.5 per cent	The hotel will receive	5 Leaf certificate

Green Leaf Foundation has successfully established Environmental Standards and management which is very well accepted by the hotel operators. It is a good indication showing that the hotel operators consider the environmental practices and developmental responsibilities seriously.

Green Leaf Program is a part of Green Leaf Foundation’s activities which transforms an environmental vision into practices by 79 hotels in 2003 which have received green Leaf Certificate. The happenings will help encourage other hotels to continue to upgrade the environmental standards, which leads to sustainability.

Green Leaf Hotel Standard The following are samples of the Green Leaf Standard covering || sections.

Activities	Yes	No	Details	Remarks
Section 1 Policy and Standard of Environment Practice (24 questions)				
1.Has your hotel had an environmental policy?			If yes, please specify the details of the policy .	-
Section 2 Waste Management (22 questions)				
34.Has your hotel reduced waste from sources to prevent its increasing amount all hotel sections?			If yes, please specify the activities, name of personnel in charge, his/her title, and telephone number.	-
Section 3 Efficient Use of Energy and Water (92 questions)				
54.Has your hotel had any target and procedure to reduce fuel consumption?			If yes, please specify the details. its timetable.	-

		name of responsible person, his/her title, telephone number, and current percentage of achievement, and attach supporting documents.	
Section 4 Purchasing (19 questions)			
143.Has your hotel a purchasing procedure that you will purchase only seasonal food and products in an effort to save energy in the storing, transporting, packaging, wrapping and manufacturing processes?		If yes, please specify the procedure and since when it has been applied. Name of responsible person, his/her title, telephone numbers and attach the supporting documents.	-
Section 5 In-door Air Quality (10 questions)			
160.Has your hotel designated to separate an area for smoking with clear signs?		If yes, please specify the numbers of the area, percentage of hotel's smoking area in total, implementation target, percentage of completion, and completion time	-
Section 6 Air Pollution (20 questions)			
172.Is there any ban of foam, pressurized bottles and solutions consisting of CFC?		If yes, please specify the details of the ban	-
Section 7 Noise Pollution (7 questions)			
192.Is there any renovation, management or modification of part of the building in order to reduce and prevent noise caused by various activities from leaking outside?		If yes, please specify the details of the operation and when the operation started. Name of responsible person, his/her title, and telephone number.	-
Section 8 Water Quality (13 questions)			
205.Has there been any inspection of wastewater leakage from the hotel's wastewater drainage in order to prevent contamination to other water resources?		If yes, please specify the details of the operation, the inspection frequency (times/.....) Name of responsible person, his/her title, and telephone number.	-

Section 9 Storage and Management of Fuel, Gas and Toxic waste (16 questions)			
215. Is there any installation of a measuring meter to measure volume and pressure of stored fuel and gas in order to supervise and inspect any leakage and improve efficiency?		If yes, please specify the details of the operation, percentage of working meters. Name of responsible person, his/her title, and telephone number.	-
Section 10 Ecological Impact (10 questions)			
231. Is there any ban against the sale of forestry and marine products on the hotel's premises?		If yes, please specify the details of the ban and when the measure started and the responsible person.	-
Section 11 Cooperation with Community and Local Organizations (11 questions)			
236. Is there any activity to promote natural conservation co-operation within the community at different occasions?		If yes, please specify the type of activities, name of organizing body and last time when the activity was held. Name of responsible person, his/her title and telephone number.	-

Anexo J: Detalles de excursiones que realizará la agencia de turismo del Hotel.

<p>Toconao y Salar de Atacama</p>	<p>Descripción: Excursión desde el hotel hacia el pueblo de Toconao, el cual dista a 38 Km. de San Pedro de Atacama. Los atractivos son la iglesia de Toconao, su antiguo campanario, la plaza de Toconao y su variada artesanía. La excursión incluye también la visita a Laguna Chaxa, reserva nacional en el Salar de Atacama, donde es posible ver los flamencos y esperar la puesta de sol.</p> <p>Duración aproximada: 4 horas. Salida: Mañana Recorrido en auto: 130 Km. Grado de dificultad: fácil</p>
<p>Valle de la Luna</p>	<p>Descripción: Excursión desde el hotel a la Reserva del Valle de la Luna, distante a 15 minutos de San Pedro de Atacama. El atractivo es la cordillera de la sal, de intensa sequedad, sal y dunas. Es posible andar en bicicleta y ver los distintos colores que aparecen durante la puesta de sol.</p> <p>Duración aproximada: 3,5 horas. Salida: tarde Recorrido en auto: 40 Km. Grado de dificultad: fácil</p>
<p>Socaire, Miscanti y Miñiques</p>	<p>Descripción: Excursión desde el hotel hacia el pueblo de Socaire. Luego, una visita a las lagunas Miscanti y Miñiques, las cuales son parte de la Reserva Nacional Los Flamencos.</p> <p>Duración aproximada: 8 horas. Salida: mañana (9:00 am) Recorrido en auto: 330 Km. Grado de dificultad: medio, debido a la altura del lugar.</p>
<p>Caminata a Kari</p>	<p>Descripción: Excursión desde el hotel hacia un mirador desde el cual se puede apreciar la majestuosidad de la cordillera de la sal. A partir del mirador se inicia una tranquila caminata, la cual incluye el descenso de una duna, bajo la cual se encuentra el caño de Kari, el cual posee grutas y cavernas, y durante el atardecer se puede oír cómo se agrietan las rocas luego de haber absorbido calor durante el día.</p> <p>Duración aproximada: 2,5 horas. Salida: mañana o tarde. Recorrido en auto: 23 Km. Grado de dificultad: fácil.</p>
<p>Geysers del Tatio Puritama</p>	<p>Descripción: Excursión desde el hotel hacia el norte, aumentando progresivamente en altura, logrando alcanzar los 4.200 metros por sobre el nivel del mar. Luego de dos horas de recorrido, se llega a los Geysers del Tatio, y posteriormente se visitan las termas de puritama, donde es posible bañarse en las aguas calientes.</p> <p>Duración aproximada: 8 horas. Salida: mañana (6:00 am). Recorrido en auto: 200 Km. Grado de dificultad: medio, debido a la altura del lugar y las temperaturas extremas.</p>
<p>Tara</p>	<p>Descripción: Excursión desde el hotel hacia el Paso Jama, para luego tomar rumbo al oriente,</p>

	<p>pasando por vegas y lagunas, y finalmente llegar al Salar de Tara.</p> <p>Duración aproximada: horas. Salida: mañana (9:00 am). Recorrido en auto: 200 Km. Grado de dificultad: medio, debido a la altura del lugar.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Anexo K: Descripción del Sistema Mmedical.

Fase 1: Conversación de bienvenida

Se muestra al cliente el sistema y se le invita a beneficiarse de él. En esta fase se espera generar una primera ganancia de estado de ánimo y confianza, respecto a la expectativa previa.

Fase 2: Diseño preliminar del servicio

Se aplica la Encuesta de Recepción y se genera la conversación de exploración de las alternativas disponibles para construir el servicio. En esta fase se avanza en la exploración de los Intereses, Quiebres y Preocupaciones (IQP's), conocerlos y evaluar la forma de hacerse cargo de los mismos, enfocándose en el cliente, de manera de entender mejor las necesidades de éste, y además, producir el medio para que se apropie de su responsabilidad en el proceso de generar un servicio de calidad para el mismo.

Éste es el momento en que se busca que el cliente vuelva la mirada sobre sí mismo, e incremente la conciencia de sí, para desde allí, volver la mirada hacia las ofertas que el proveedor ofrece.

Si se trata de un recinto turístico (hostal, camping, etcétera), normalmente ello implica recorrer el recinto al mismo tiempo que la conversación fluye entre los IQP's del cliente y los recursos del lugar.

Fase 3: Cierre del contrato de prestación de servicio

Fruto de la conversación sostenida se llega a un acuerdo entre el cliente y el proveedor. En la medida de lo posible, este acuerdo se documenta, por ejemplo, en la "bitácora" del proveedor o en un artefacto especialmente preparado para ello. Cuando se trata de servicios educacionales, en esta fase se puede firmar un "Compromiso de Enseñanza-Aprendizaje".

Fase 4 (Opcional)

Cuando el servicio se expande en el tiempo en forma repetitiva (por ejemplo, una estadía de varios días en un hotel), es posible ofrecer al cliente una evaluación periódica, apoyándose en un artefacto ad-hoc, que facilita un mejoramiento continuo de la calidad de servicio durante la prestación del mismo. Por esta vía, se busca mantener activo y consiente al cliente de su rol, en garantizar un servicio de calidad, al mismo tiempo de evitar la eventual acumulación de reclamos o insatisfacciones no declaradas.

Fase 5: Evaluación final y búsqueda de un acuerdo de asociación de largo plazo

Una vez completado el servicio (estadía, curso, etcétera), se invita al cliente a hacer una evaluación final del servicio, utilizando para ello una encuesta *ad-hoc* y un protocolo de cierre.

Al cerrar esta fase se invita al cliente a "asociarse" al proveedor, manifestando su disposición a seguir colaborando en el proceso de mejoramiento continuo del servicio provisto. Para ello se le solicita que especifique las vías por las cuales está dispuesto a ser requerido al respecto. En la

medida de lo posible, esta conversación derivará también hacia las formas específicas en que el cliente estima que podrá hacer esta contribución: opinando sobre planes y opciones de mejoramiento futuros, recomendando el servicio a otros, eventualmente participando de proyectos futuros, etc.

Anexo L: Cálculo de ingresos del proyecto.

Los ingresos se calcularon en base a la esperanza de las tarifas, de acuerdo a la cantidad de habitaciones de cada tipo:

- Habitaciones Suite: 50% del total.
- Habitaciones Suite Superior: 30% del total.
- Habitaciones Suite Premium: 20% del total.

Esperanza de las tarifas = USD 2.450 * 0,5 + USD 2.785 * 0,3 + USD 3.065 * 0,2= USD 2.674

Con la tarifa anterior (reajustada en un 5% cada año) se obtiene el ingreso utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Ingresos año 1} = 0,8 * [(1.095 / 3) * 2.674 * 0,7 * 500] + 0,2 * [(1.095 / 3) * 2.674 * 500] \\ = \$370.883.800$$

En la fórmula anterior se observan dos términos (en rojo y azul). El término en rojo, corresponde al 80% del total de los ingresos, los cuales se generan a partir de tour operadores y por lo mismo la tarifa se multiplica por 0,7 ya que éstos exigen un 30% de las ventas como comisión. El segundo término (en azul) corresponde a los ingresos generados por el hotel (por lo que se utiliza la tarifa completa).

El número 1.095 equivale al número de personas que llegarán al hotel en el año (equivalente a un 15% de ocupabilidad promedio), los cuales corresponden a 1095 noches. Como cada persona se quedará 3 noches en el hotel, esta cantidad se divide en 3 para luego multiplicarlo por la esperanza de la tarifa para un programa de 3 noches. Finalmente el valor anterior se multiplica por 500, que corresponde al tipo de cambio utilizado (ya que las tarifas son en dólares).

De la forma anterior se calculó el ingreso para cada año, variando los porcentajes de ocupabilidad promedio o las tarifas según los distintos escenarios evaluados.