



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Plan de Negocio: Residencia Estudiantil Universitaria “Vida Tinta”

Seminario para optar al título de

Ingeniero Comercial, Mención Administración

Participantes: Piera Ceresa Jorquera

Gabriel Gouet Hiriart

Marko Kraljevic del Río

Felipe Meyer de Pablo

Profesor guía: Erich Spencer Ruff

Santiago de Chile- 2013

Contenido

1.-Introducción.....	4
2.-Resumen ejecutivo.....	8
3.- Investigación previa.....	11
3.1- Intercambio a Nivel Mundial.....	11
3.11 Importancia del intercambio universitario	11
3.12 El intercambio y su crecimiento a nivel mundial.	12
3.13 Intercambio a Nivel Nacional	48
4.- Descripción del Negocio	63
4.1.- Descripción de Empresa	63
4.2.- Competencia.....	76
4.2.1 Competencia directa primaria	76
4.2.2 Competencia directa Secundaria	107
4.3.-Análisis Interno.....	113
4.3.1 Recursos	116
4.3.2 Capacidades	123
4.3.3 Estrategia de diferenciación	130
4.3.4 Cadena de valor	132
4.4.- Organización.....	139
4.4.1 Organigrama	139
4.4.2 Planta Directiva	140
4.4.2 Planta Media	142
4.4.3 Planta Baja	146
4.5.-Análisis PORTER.....	147
4.6.- Análisis FODA	158
4.6.1 Fortalezas	158
4.6.2 Debilidades.....	159
4.6.4 Amenazas	162
4.7.- Plan de Marketing.....	163

4.7.1 Análisis de Mercado	163
4.7.1.2 Investigación Cuantitativa.....	171
4.7.2 Tácticas de Venta	185
4.7.3 Objetivos del Marketing.....	191
4.7.4 Estrategia de Marketing.....	194
4.7.5 Marketing Mix.....	195
4.8.- Análisis Legal	214
5.- Análisis Operacional.....	224
5.1 Características del Terreno.....	224
5.2 Requerimientos Básicos	225
5.3 Políticas de Crédito y Cobranza.....	228
5.3.1 Reserva de los Servicios	228
5.3.2 Pago de mensualidades, para temporada alta	228
5.3.3 Pago de días de estadía, para temporada baja.....	229
5.4 Calidad	230
5.4.1 Condiciones de Calidad	230
5.4.2 Implementación de Gestión de Calidad Total.....	233
6.-Análisi Financiero.....	239
6.1 Préstamo.....	239
6.2 Inversión	243
6.3 Gastos.....	243
6.4 Análisis	245
6.5 Depreciación	246
6.6 Proyecto financiado con capital propio.....	249
6.7 Proyecto financiado con deuda	250
7. Conclusiones generales	252
8.Anexos	254
8. Bibliografía.....	262

1.-Introducción

El objetivo del presente trabajo es llevar a cabo un plan de negocios circunscrito en el ámbito de lo universitario. Específicamente, este se centra en gestionar, de manera factible y rentable, una residencia universitaria internacional ubicada en el corazón de Santiago de Chile. La emergencia de esta idea responde a la observación de las necesidades de los diferentes universitarios que viven en Santiago, o que están por una temporada de intercambio en la ciudad. A partir de ello y el análisis de las ofertas actuales del mercado para el público objetivo con el que se pretende trabajar, es que se fundamenta el desarrollo del plan de negocios que proponemos.

El servicio finalmente está pensado como una plataforma de interacción intercultural entre Santiaguinos y extranjeros, así como también una conexión entre diversas instituciones, desde la universidad hasta instituciones relacionadas con el turismo y el fomento cultural. La idea es que a partir de una residencia universitaria se creen diversas redes para que el huésped conozca Santiago más allá de la órbita educacional-universitaria.

Cabe señalar que el origen de la creación de esta residencia universitaria internacional, obedece también a la experiencia de cuatro alumnos involucrados en el desarrollo de este plan de negocios. Éstos realizaron intercambios en Europa, lugar donde obtuvieron ideas y vivencias que inspiraron la creación de una residencia de características similares a las que conocieron en el viejo mundo.

Aspectos tales como un trato personalizado hacia los huéspedes, servicios de calidad en cuanto a información y atención universitaria, así como el intercambio cultural y social, fueron factores claves para hacer de una residencia universitaria un lugar que entrega mucho más que alojamiento. Todos estos factores generaron reflexión en los estudiantes que vivieron la experiencia de intercambio, así como también despertaron la curiosidad por investigar qué sucedía en Chile con los estudiantes de intercambios universitarios. ¿Hay residencias de este tipo en Santiago? ¿Cómo son las estas residencias y a cargo de qué tipo de instituciones están?

Éstas y otras preguntas que surgieron del diálogo con compañeros chilenos y extranjeros fue lo que nos motivó a construir un plan de negocios que se enmarcara en el ámbito descrito.

En una etapa inicial -pero también transversal- se ubica la indagación teórica de este proyecto que se enfoca en estudiar las principales tendencias universitarias a nivel mundial en el ámbito de residencias universitarias e intercambios universitarios en general, para así conocer cuáles son los factores más importantes a la hora de escoger lugar, tipo de residencia, tiempo de estadía, etc. El estudio permite ir construyendo un plan de negocios adecuado y pertinente a las necesidades y demandas del mercado, así como también poner los acentos en qué es lo que falta aquí en Chile, para que así este proyecto pueda ser realmente un aporte.

La segunda etapa del trabajo consiste en el análisis general de la empresa y además se describe la idea central del plan de negocios. También se realiza un análisis detallado del ambiente interno y externo para llegar a una conclusión respecto de la industria. Además, se especifican procesos, operaciones y conformación de la empresa en sí. Es decir, desde un análisis más general y abstracto hacia lo más particular y concreto en cuanto a cómo llevar a cabo el proyecto que se presenta.

En el siguiente capítulo se realiza un análisis operacional del proyecto, el cual incluye detalles de terreno, infraestructura, organización de la

residencial, e inversiones. Finalmente, se presenta un análisis financiero que indaga cuán factible es realizar la residencial bajo las condiciones del mercado chileno.

La realización del presente documento es desarrollado por 4 alumnos de la Universidad de Chile, los cuales efectuarán los análisis necesarios, utilizando los conocimientos económicos y de administración aprendidos a lo largo de la carrera. Si bien la implementación del proyecto es un gran desafío, la motivación por llevarlo a cabo responde a que hoy se observa que existe una necesidad por cubrir, en un ámbito de interés y en constante crecimiento, en el mundo universitario. Una de nuestras metas es que la residencia sea significativa en términos de mejorar la experiencia del alumno extranjero en el país. Así como también la idea es que a través de este servicio se vaya construyendo una imagen país más seria y consistente respecto al recibimiento de los estudiantes extranjeros.

2.-Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se desarrolla el plan de negocios para la creación de una residencia universitaria internacional, cuyo máximo fin es entregar un servicio de alojamiento altamente especializado y personalizado a cada uno de sus residentes, tanto nacionales como internacionales.

El objetivo detrás de esto, es crear un concepto global de residencia que busque adherir valor a la experiencia misma del intercambio o estadía de connacionales en la capital, a través de un servicio que les otorgue no solamente alojamiento, sino que una variedad de actividades y oportunidades de convivencia con la ciudad y cada uno de sus compañeros.

El plan nace a raíz de la observación en el aumento sostenido de estudiantes extranjeros en Chile- particularmente en Santiago- y a la escasa oferta de residencias estudiantiles existentes en la capital, siendo estos los factores que gatillan una excelente oportunidad de negocio.

Respecto a la idea de negocio a desarrollar, y la descripción misma de la empresa, se apunta a entregar al cliente un servicio diferenciado en alojamiento, que complemente la experiencia de su estadía en Chile mediante un sentimiento de familiaridad e interculturalismo tras un concepto de cercanía y dedicación hacia los huéspedes considerando de manera importante la satisfacción percibida. Como consecuencia de esto, la empresa pretende ser reconocida tanto a nivel nacional como internacional, con un sello que le permita diferenciarse de las demás alternativas de alojamiento en Santiago.

Ahora, respecto del análisis financiero del proyecto mismo, en primer lugar, la inversión no requiere de capital de trabajo para su funcionamiento más que el préstamo inicial necesario para comprar y refaccionar el inmueble, y desde ahí en adelante, los ingresos generados por la residencia logran sostener por sí mismos al proyecto. En segundo lugar, en el VAN del proyecto no fue considerada la venta del inmueble – valor de desecho -, y a pesar de esto, los flujos son, salvo el año inicial en el que se contrae la deuda, siempre positivos. Finalmente, se

concluyó que la TIR del proyecto es del 5,03% y que a los 30 años de haberse iniciado se logra pagar por completo la deuda contraída inicialmente.

En conclusión, se trata de un proyecto rentable en el largo plazo, no solo económicamente, sino que también socialmente, esto debido a que, por un lado, para un posible inversionista generará ganancias y por otro, agregará valor a los estudiantes que deseen venir a estudiar a Santiago de Chile haciendo de su experiencia en la capital algo integral.

3.- Investigación previa

3.1- Intercambio a Nivel Mundial

3.11 Importancia del intercambio universitario

En un mundo cada día más globalizado las necesidades de profesionales capaces de trabajar en grupo no solo interdisciplinarios sino también interculturales es cada vez más prominente, por ello mundialmente se han hecho esfuerzos de no solo integrar las economías de modo que la información fluya lo más eficientemente posible, sino también de generar profesionales capaces de desenvolverse a la altura de los nuevos desafíos, que exigen cada vez más competencias no solo técnicas sino también blandas. Es por ello que las universidades de todo el mundo están cada vez más interesadas en integrar dentro de sus cátedras enseñanzas acordes con la generación de profesionales bilingües, tolerantes y abiertos a la integración y aceptación de nuevas y/o distintas formas de trabajo y en consecuencia los programas de intercambio han dejado de ser meras

opciones para ahora imponerse como una necesidad en la formación de cualquier profesional que desea introducirse de forma satisfactoria al mercado global del trabajo, en el que cada día las fronteras son menos claras y por tanto, la comunicación e interacción con culturas de todo el mundo un hecho.

3.12 El intercambio y su crecimiento a nivel mundial.

Gracias a la globalización y a la búsqueda de un mayor valor añadido por parte de los estudiantes en su vida profesional y en su aprendizaje interior, y además de lo explicado anteriormente, es que la movilización estudiantil entre países se encuentra al alza en forma exponencial. Según datos de la UNESCO y QS World University Rankings 2012/13 con su estudio basado en las 100 universidades top a nivel mundial, el porcentaje de movilidad estudiantil ha aumentado un 10% entre 2012/2013, cifra más alta hasta el momento en la historia. Sin embargo, se debe considerar que la cifra debe ser aún mayor, ya que el estudio fue hecho en sólo 72 países y en 100 universidades. Por otro lado la OCDE (Organización para la Cooperación y

el Desarrollo Económico) revela que en el año 2010, 4,1 millones de estudiantes estaban estudiando en el extranjero, diferencia que del año 2000 a 2010 ha aumentado un 99% , esperándose que para el año 2020 el número de estudiantes internacionales llegue a los 7 millones (Torres, 2013).

Los factores que explican en gran parte este movimiento estudiantil hoy día son:

- La demografía
- El crecimiento económico
- La ampliación de sistemas locales de educación superior
- Las Políticas de inmigración
- Los entornos regulatorios de los países receptores
- Los programas de Beca de los gobiernos
- Alternativas habilitadas con tecnología como MOOCs.

Un ejemplo de lo anteriormente nombrado es la gran riqueza de algunos países como China y Vietnam, que junto con los programas de becas del gobierno, financian plenamente a los estudiantes que se dirigen al extranjero, justificando el aumento de estudiantes a nivel pregrado. En el

año 2012 dos tercios de todos los estudiantes saudíes fueron subvencionados por el gobierno.

Este tipo de ayuda de gobiernos hacia sus estudiantes ha impulsado a nivel mundial el crecimiento de la movilidad estudiantil. Para mostrar este incremento de forma concreta, a continuación aparece una figura con los 4 países de habla inglesa más internacionales en tema de intercambio estudiantil y sus respectivas tendencias de crecimiento entre los años 2004 y 2012 (Choudaha, 2013)

Figura 1. Tendencia Comparativa en matriculas internacionales de pregrado.

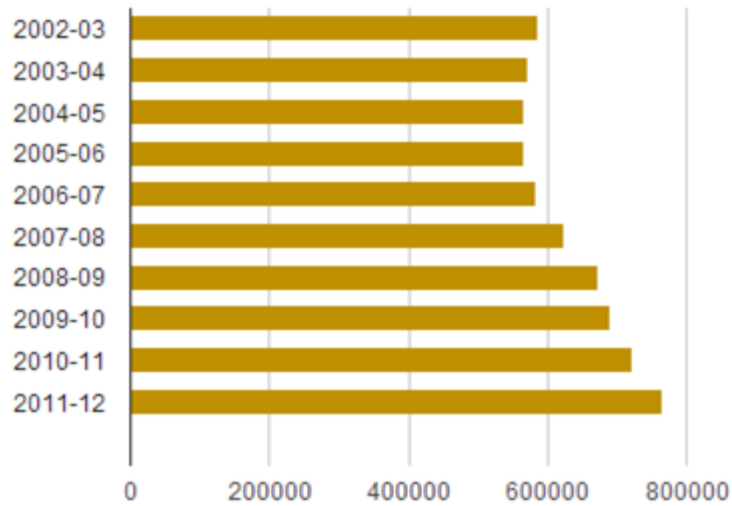


Fuente. World Education Services

Se puede ver que el país con mayor número de estudiante universitario extranjero es EEUU, que aumentó de 178.700 a 244.800 en 8 años, es decir un incremento de un 34% a un 40% de alumno extranjero respecto el total. El 2% indicado en la parte inferior representa el porcentaje de matrículas internacionales respecto a las nacionales. De la misma forma se puede ver que en los tres siguientes países el porcentaje de la matrícula ha aumentado, especialmente en un Australia de un 19% a un 24%, teniendo un 60% de alumno extranjero realizando estudios en sus universidades.

En base a lo anterior y a un reporte de la OCDE, EEUU es sin duda el país más elegido para realizar estudios en el extranjero (Chau, 2011), recibiendo al 18% del total de los estudiantes que estudian afuera a nivel mundial, seguido de Inglaterra. Tomando en cuenta esta información y asumiendo que EEUU es un país representativo en el tema, a continuación se muestran estadísticas específicas del país que ayudarán a una mejor apreciación del crecimiento a nivel mundial:

Figura 2. Total de estudiantes extranjeros matriculados.



Fuente. Instituto de educación Internacional

En el gráfico se puede apreciar cómo ha ido aumentando paulatinamente la cantidad de estudiante extranjero en el país, partiendo con un número de 560.000 estudiantes aproximadamente en el año 2002 y llegando a los 764.495 estudiantes en el año 2012. De la totalidad de alumnos extranjeros que visitó EEUU el año 2012 estos se pueden identificar en:

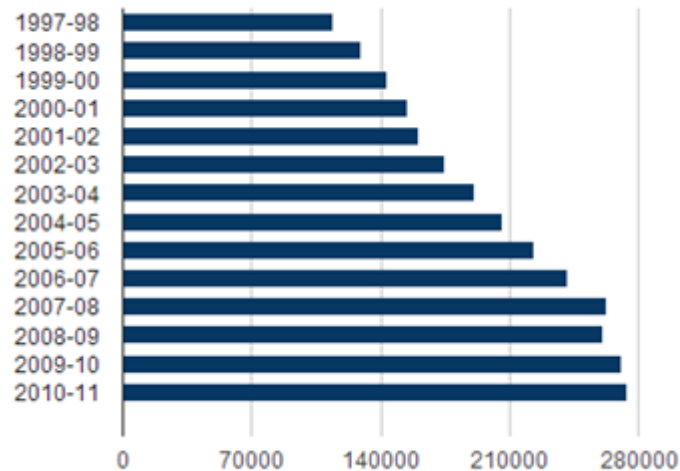
Tabla 1 Número de estudiantes por segmento.

Pregrado	Postgrado	Estudios Libre	Practicas opcionales	Total
309.342	300.430	69.566	85.157	764.495

Se puede ver que la mayoría de los estudios son realizados por estudiantes de pregrado, seguidos por los postgrados, quienes juntos hacen el 90% del total.

A continuación se muestra la movilidad estudiantil de EEUU al exterior desde el año 1997 al 2011:

Figura 3. Participación de estadounidenses intercambio estudiantil, 1996-2011



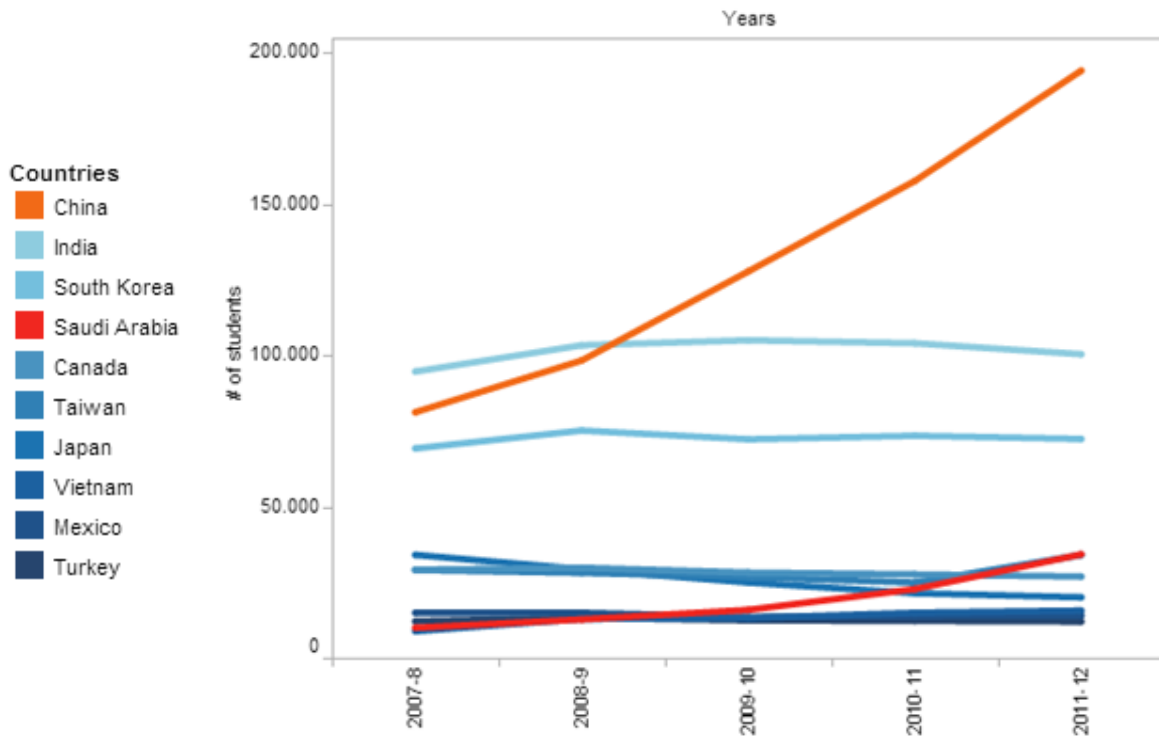
Fuente. Instituto de Educación Internacional

El muestra el aumento desde el año 1997 con 113.159 estudiantes al año 2011 con 273.996 estudiantes que viajaban al exterior. Dentro de los principales destinos elegidos por los alumnos norteamericanos un 50% son países Europeos, mientras que el resto ha optado por países menos tradicionales cómo, India, Japón, China, Israel, Brazil y otros.

Haciendo alusión al primer gráfico, el cual refleja la llegada de alumnos extranjeros a EEUU, es importante mencionar que la gran mayoría de estos estudiantes provienen de Asia. De hecho una investigación de la OCDE revela que más del 50% de los estudiantes internacionales del MUNDO provienen principalmente de; China, India y Corea. Esto se explica por el gran crecimiento del alumnado pregrado de China y al repunte sostenido de los estudiantes suadíes. Estos controladores son tan importantes que, por primera vez en 11 años hay mayor llegada de estudiantes de pregrado que estudiantes de postgrado en los Estados Unidos. Es importante mencionar que en los años recientes China e India enviaban cada uno aproximadamente 100.000 estudiantes sólo a los EEUU, monto que hasta la fecha se ha duplicado en el caso de China y se ha reducido a 3000 en el caso de India, fenómeno explicado por la el débil valor de la rupia y un economía lenta en el país.

A continuación se muestra las tendencias de crecimiento de las inscripciones o matriculas internacionales de los principales países de Asia y otros.

Figura 4. Crecimiento de China



Fuente. Instituto de Educación Internacional

Como se aprecia en el gráfico, en los últimos 5 años el crecimiento de movimiento estudiantil hacia EEUU ha sido liderado por China, país que ha llegado a representar casi 200.000 matriculas anuales. Seguida de forma estable en el tiempo por India, con alrededor de 100.000 estudiantes al año. Los países en orden descendente son; Corea del Sur con un número cercano a los 70.000, Arabia Saudita con un incremento exponencial desde el año

2010 y un número de alumno de 34.000, Canadá con 34.000 y Japón con 26.000 inscripciones.

Como se puede ver, las estadísticas de diversos estudios sobre el intercambio estudiantil en EEUU concretan la información sobre su incremento a nivel mundial, dado que es el país más internacional en el área.

En el mismo estudio se mencionó que los principales destinos que se dirigía la mayoría eran EEUU, Reino Unido y Australia.

3.1.2.1 Principal programa de intercambio universitario a nivel mundial.

Las alternativas de programas de intercambio a nivel mundial son muy diversas y varían de país en país y de comunidad en comunidad lo cual podría representar un problema a la hora de la convalidación efectiva de cátedras entre los distintos programas académicos de distintas universidades. Para zanjar este problema, y debido al aumento explosivo de

los estudiantes europeos que optaban por cursar uno de sus semestres fuera de sus propias casas de estudios, la comunidad europea crea en 1987 el programa ERASMUS “¹ ...*EuRopean Community Action Scheme for the Mobility of University...*”, iniciativa impulsada por el mismísimo alumnado europeo a través de la AEGEE “²...*Association des États Généraux des Étudiants de l'Europe..*”. Cabe señalar la importancia de este programa debido a que fue pionero en su tipo y por lo mismo sentó las bases de lo que podría denominarse como la mejor práctica en programas de intercambios.

Algunos beneficios del programa ERASMUS.

- Clases de idioma del país en el que se cursarán los estudios.
- Posibilidad de acceder a beca ERASMUS cuyo fin es ayudar al estudiante a costear la vida en el extranjero. Cabe señalar que la cuantía de la beca varía dependiendo del país de origen del estudiante, de la región y de la situación económica de su familia.

En el 2004 el programa fue galardonado por el premio príncipe de Asturias de colaboración internacional.³

Ahora, si bien el plan ERASMUS sienta las directrices para los distintos programas de intercambio a nivel europeo existen diferencias sustanciales en la forma en que son aplicados dentro de la misma comunidad, con esto queremos decir que tanto los beneficios como instituciones o planes de apoyo para los estudiantes que cursan intercambios en distintos países, varían de acuerdo a la nación escogida ya sea por la diferencia entre presupuestos de distintas casas de estudios como también del enfoque que esta quiere resaltar del programa.

Además, si bien el programa rige sobre diversos aspectos académicos, con el fin de posibilitar la homologación de cátedras entre las distintas universidades acogidas a este, no se explicita la forma en que las distintas instituciones deberán entregar toda la ayuda necesaria al estudiante respecto de su vida cotidiana en el extranjero. Es decir, no es obligación de las distintas universidades europeas acogidas a ERASMUS solucionar a los estudiantes extranjeros cuestiones de ámbito cotidiano, es más, se espera que a través de problemáticas diarias el estudiante logre adquirir el conocimiento necesario para resolver dichas situaciones por sus propios medios. De esta forma se le entrega al país receptor la flexibilidad necesaria para poder acentuar distintos aspectos que crean más relevantes

en la formación de los estudiantes en su territorio. A continuación enumeraremos diferencias claras entre algunos países miembros de la comunidad europea a modo de ejemplificar el punto anteriormente señalado.

Tabla 2

País, Ciudad		Objetivo
Holanda, Utrech	- Transporte no subsidiado.	
	- Alimentación no subsidiada.	
	- Alojamiento externalizado a privados y no a cargo de la institución educacional.	
	- Cursos de idioma local.	
	- Convenio entre la universidad y banco local para apertura de cuenta corriente.	

Francia.	- Subsidio arriendo a través de la CAF	
	-Alimentación subsidiada.	
	- Transporte subsidiado.	
	- Alojamiento externalizado a privados y no a cargo de la institución educacional.	
	-Cursos de idioma local	
	- Entrada a museos gratuita, subsidiado por el Estado.	
	- Convenio entre la universidad y banco local para abrir cuenta corriente	
	- Convenio entre universidad y compañía telefónica para obtención de plan mobil.	

España, Madrid.	- Alojamiento externalizado a privados y no a cargo de la institución educacional.	
	- Alimentación no subsidiada.	
	- programa de Mentores encargado de guiar a estudiantes extranjeros.	
	- Cursos de idioma local.	

Finalmente no está demás recalcar que todas las universidades en cuestión contaban con centros de alumnos encargados exclusivamente de los estudiantes extranjeros, organizando para ello distintas actividades con el fin de promover la integración exitosa de cada uno de ellos al entorno sociocultural del país escogido.

3.1.2.2 Los países mas elegidos por los estudiantes para realizar intercambios

En una primera instancia el estudiante decide estudiar afuera por diferentes razones:

- 1.-Experimentar una nueva cultura
- 2.-Aprender un nuevo idioma
- 3.-Conocer nuevos amigos de todas partes del mundo
- 4.-Por un crecimiento y desarrollo personal

Estas razones lo empujan a tomar la decisión de abandonar su país por un periodo de tiempo, claramente que factor predomina mas depende de cada persona(Megan, 2013).

Una vez viéndose motivado por cualquiera de estas razones, el alumno debe elegir el país en el cual realizar sus estudios. Son muchos los factores que afectan esta decisión, pero en términos generales existen 4 grandes factores que se son importantes a la hora de determinar el país de destino.

1.- El Lenguaje

2.-La Cultura

3.- La Seguridad

4.- El Ambiente

Una de las razones más importantes y conocidas del porque estudiantes quieren estudiar afuera es para practicar el lenguaje que han aprendido en sus estudios de primaria. Lugares como España, Francia, Italia se han vuelto destinos muy populares para estudiantes de habla inglesa por ejemplo. Generalmente en las universidades realizan un test para ver el nivel en que se encuentra cada estudiante y estos deben completar ciertas clases del idioma antes de partir su intercambio.

Por otro lado, a veces aprender otro idioma no es la razón del porque los estudiantes estudian en el extranjero. A menudo los estudiantes deciden ir a estudiar afuera para conocer la cultura de un país específico, en este punto se debe decir que existe una fuerza interna o más bien un gusto o atracción del estudiante por el destino que elija, este gusto o ganas de ir a “ese” destino pudo haberse formado por diferentes experiencias o contactos en su

vida. También pueden ser países con interesante historia o cultura que incentiven a su visita. También los países conocidos por su gastronomía, restaurantes, arquitectura, religión, son atractivos para algunas personas.

La seguridad debería ser la prioridad número uno al elegir un país. Con el mundo cambiando día a día, existe un alto potencial que algunos países tengan problemas entre sí. En estos casos las personas evitan viajar a países conflictivos para tener una experiencia que se base en la seguridad de la persona.

Cuando se nombra ambiente como uno de los factores, este tiene en consideración el clima del país, la forma de ser de las personas, las características de las ciudades y su funcionamiento(How to choose a country to study abroad, 2013).

Además de estos 4 factores principales, se identifican un número importante de razones que ayudan a los alumnos a decidir su país ideal. Estos son:

- El costo de la educación
- La calidad de la educación
- El costo de vida
- Políticas internacionales de estudiantes

- Cantidad de Becas que entregue el país a alumnos extranjeros
- Turismo dentro del país
- Cercanía a otros países

Estos factores determinan la decisión de los estudiantes extranjeros de radicarse en ciertos países a estudiar. Nuevamente, dependiendo de cada estudiante, cada factor toma un peso diferente a la hora de tomar la decisión o preferir ciertos países ante otros. Se debe tener en cuenta que esto va de la mano con el objetivo que se persiga, ya que si alguien busca estudiar a fuera y no tiene los medios para hacerlo, elegirá el país que le ofrezca una beca, o elegirá un país el cual tenga un costo de vida bajo.

Es entonces como en base a esos factores y en base a un estudio realizado por la UNESCO y acorde con la información obtenida por Naciones unidas educacionales, los países más elegidos a nivel mundial para realizar intercambios, son en orden:

- 1.- EEUU
- 2.- UK
- 3.-Australia

4.- Canadá

5.- Alemania

EEUU, UK, Australia y Canadá son los países con el número más alto de estudiantes internacionales. Las razones que más explican su elección se basan principalmente en la calidad y costos de los estudios, además del gran número de políticas para estudiantes internacionales, el costo de vida y por supuesto el idioma inglés.

De acuerdo a las cifras del año 2012 otorgadas por la UNESCO, EEUU alcanzó cifras record en matriculas de alumnos internacionales con un total de 764.495 estudiantes, este incremento debido al continuo crecimiento de estudiantes de China y Arabia Saudita, quienes son los principales colaboradores de este aumento(EST, 2012).

En este momento EEUU goza de una activa y continua alza de participación internacional dentro de sus universidades, hecho que según las mismas autoridades es muy enriquecedor para el país. El tema está en que el intercambio de estudiantes estadounidenses hacia el exterior va creciendo pero de forma muy lenta, motivo por el cual cae la preocupación en que no están desarrollando habilidades necesarias para tener éxito en la fuerza de

trabajo mundial. Volviendo a las altas cifras de estudiantes internacionales, su participación dentro del país ha contribuido 21,8 mil millones de dólares el año 2011¹, esta contribución basada en las matriculas, y los gastos de vida.

Siguiendo el ranking con UK, este es el segundo destino más elegido con una total de 435.230 estudiantes en el año 2012, cifra que creció un 2% en comparación con el año anterior. Esta cifra la compone en su gran mayoría intercambios universitarios en licenciatura con un 55,8%, seguido de un 37,3% de postgrados(Agency, 2012).

En el caso de Australia, y según sus cifras del año 2012, alrededor de 240.000 estudiantes llegaron con fines académicos al país, esto se explica por la cantidad de beneficios que este ofrece a los alumnos extranjeros. Según la Australian Education International, la entrada de esta gran cantidad al país ha contribuido 16,3 mil millones de dólares a la economía Australiana durante el periodo del año. Por otro lado, muchas instituciones educativas se basan en el ingreso de las matriculas de estudiantes

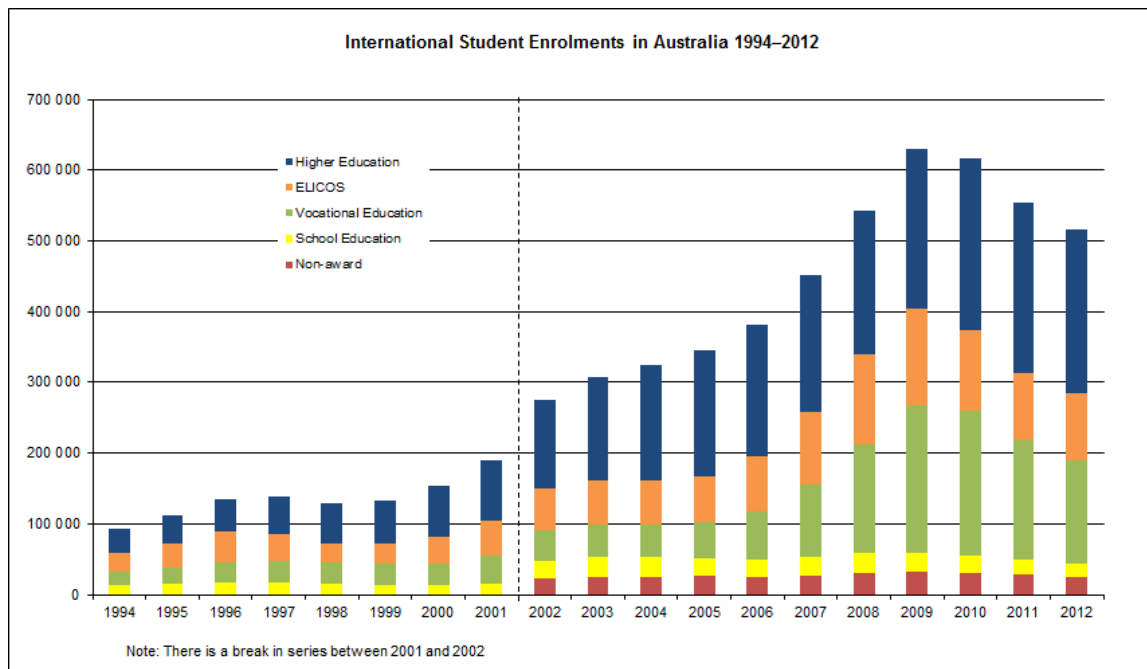
¹ Dato obtenido por la Asociación de educadores internacionales

internacionales para ayudar en la prestación de una educación de calidad a todos los estudiantes, tanto nacionales como internacionales².

A continuación se puede apreciar un gráfico que muestra el creciente número de estudiantes que entra al país, por distintos tipos de estudios.

Figura 5. Estudiantes Internacionales matriculados en Australia. 1994-2012.

Fuente. Educación Internacional Australiana.



² <http://www.abs.gov.au/AUSSTATS/abs@.nsf/Lookup/4102.0Main+Features20Dec+2011>

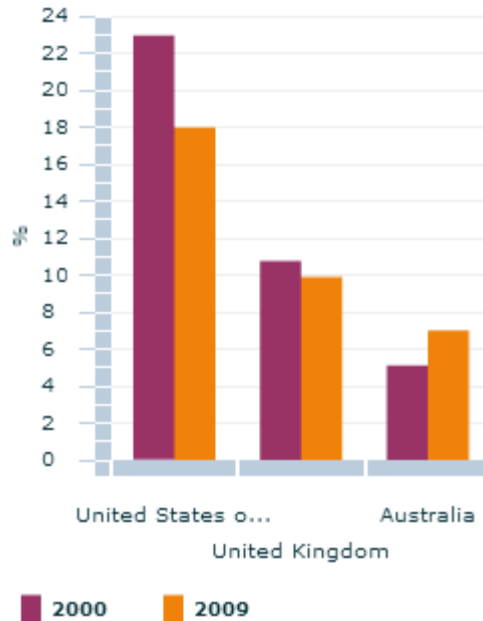
El color azul representa a los estudiantes de intercambio universitario, como se puede ver, el incremento es exponencial hasta el año 2012. Los otros colores representan estudios de tipo independientes y estudios primarios.

Por otra parte, Canadá le dio la bienvenida al mayor número de estudiantes internacionales en su historia, con un número que sobrepasó las 100.000 personas, cifra que ha aumentado un 60% desde el año 2004³. En el caso de Canadá, los estudiantes internacionales contribuyen cerca de un 8 mil millones de dólares cada año, en base a esta razón es que las autoridades del país ponen todo sus esfuerzos para atraer más estudiantes, ya que para ellos es la clave para el crecimiento del país al futuro, ante tanto enriquecimiento y nuevas ideas que se pueden captar del estudiante.

A continuación se puede apreciar un gráfico que muestra a los tres primeros países más internacionales, y hace una comparación con los años 2000 y 2009.

³ Dato obtenido por Cuidanía e Inmigración de Canadá.
<http://www.cic.gc.ca/english/department/media/releases/2013/2013-02-26.asp>

Figura 6. Matrícula de alumnos extranjeros en los 3 destinos más elegidos.



Fuente. [Organisation for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance, 2011](#)

En el gráfico se aprecia el gran liderazgo que tiene EEUU como país al atraer estudiantes extranjeros, su baja en las cifras en el año 2009 se debe a la crisis Mundial del 2008, con efecto contrario, el año 2009 Australia aumentó su número de estudiantes, hecho que se explica por el mismo hecho de la crisis.

Un 20% del total de los estudiantes que estudian afuera a nivel mundial tuvo como destino Alemania y Francia, países que se destacan por su alta nivel de educación e interesante vida y cultura.

3.1.2.3 Servicios entregados a estudiantes por las universidades más internacionales a nivel mundial.

Las universidades más internacionales no siempre coinciden con las mejores universidades del mundo, de hecho estas deben contar con ciertos atributos que hacen que los alumnos extranjeros las elijan, a continuación se nombran los atributos que hacen a una universidad mas internacional y por la cual sus estudiantes basan su elección⁴

- Amplia gama de cursos disponibles
- Reputación y Calidad de la universidad
- Calidad de los cursos y programas que brinda
- Facilidad y Servicios para alumnos internacionales
- Reconocimiento de la universidad a nivel nacional
- Costos de estudio razonables
- Ambiente del campus universitario
- Facilidad de encontrar información para estudiantes extranjeros
- Cantidad de Cursos dictados en Ingles
- Recomendaciones de amigos

⁴ Academia.edu

Dentro de todos estos factores, los que tienen mayor relevancia son: la cantidad de cursos dictados en inglés, ya que los alumnos buscan tener mayor simplicidad al cursar los ramos, puesto que muchas veces los alumnos manejan de mejor forma el inglés que el idioma propio del país visitado, de esa forma buscan complicarse lo menos posible y pasar sus ramos con éxito, además logran un mejor entendimiento de lo enseñado. Por otro lado, las páginas web son el otro factor crucial, con esto nos referimos a la facilidad para encontrar información por parte del alumno extranjero. Este punto es muy importante ya que una página web clara y con toda la información necesaria es una herramienta de marketing para la universidad que le facilita el trabajo al alumno extranjero de investigar, es decir ante mas práctica, didáctica y completa es la página web tanto para el visitante como para el alumno de intercambio, es más probable que el alumno se vea atraído por la universidad y la elija ante haberse sentido con el servicio dirigido y adecuado para él.

En base al porcentaje de estudiantes extranjeros dentro de las universidades, se eligieron las instituciones más internacionales de los países descritos anteriormente⁵:

Tabla 3

País	Universidad	Porcentaje de Estudiantes extranjeros
EEUU	New School University	27%
UK	Universiry of Oxford	28%
AUSTRALIA	University of New South Wales	26.7%
CANADA	The University of Toronto	n ⁶
ALEMANIA	Free University of Berlin	n

⁵ Datos obtenido de las mismas páginas webs de las universidades.

⁶ N: no definido, estas universidades no tenían la información publicada, sin embargo salían catalogadas como las universidades con mayor porcentaje de alumnos extranjero de sus países.

Las universidades que aparecen en la tabla fueron elegidas bajo el criterio de porcentaje de alumnos internacionales y además por su popularidad como institución, sin embargo estas no son necesariamente las que tienen el mayor porcentaje, pero si se encuentran entre las 3 más internacionales de sus países. Como se puede apreciar el porcentaje de alumnos internacionales en las universidades oscila entre los 27 y 30%, sin embargo existen universidades, por ejemplo en Australia que tienen un 47% del alumnado compuesto por extranjeros.

Es interesante saber qué servicios brindan estas universidades ante tan alto número de estudiantes extranjeros, después de todo, son las instituciones universitarias más internacionales a nivel mundial. Ante este escenario uno se preguntaría, ¿Cuáles son los principales servicios otorgados por estas instituciones?, ¿Cómo funciona su organización para lograr una completa satisfacción y comodidad del estudiante extranjero?.

Es por eso que se realizó una investigación a través de las páginas webs de las 5 universidades más internacionales, la idea fue enterarse de sus servicios simulando ser un “estudiante interesado” en cursar estudios en

tales universidades, de esa forma se pudo estar al tanto de manera real de cómo estas presentan su información al estudiante extranjero, y como son sus respectivas páginas cumpliendo esta labor, ¿Son fáciles de entender? ¿Son interactivas? ¿Es fácil acceder a la información que requiere el estudiante?.

Luego de un viaje a través de la web⁷, se puede concluir que a pesar que estas universidades tienen en común ser las más internacionales, no por eso tienen en común sus prácticas, es decir de las 5 universidades 3 presentaban sitios webs muy completos, interactivos, fáciles de entender y con una serie de información anexa de ayuda al estudiante. Por otro lado, las otras dos universidades no enfocaban su sitio en un público internacional, y no tenían el 100% de la información en la web, sin embargo igual se habla de un sistema desarrollado en comparación con las universidades normales.

A continuación aparece un resumen de los principales servicios otorgados por las 5 instituciones. Y se detalla la manera en que lo entrega cada una.

⁷ Anexo 1, páginas webs de las universidades analizadas.

Tabla 4

UNIVERSIDAD	Información Online	Residencia	Contacto profesional	Apoyo en Tramitación	Apoyo en Integración universitaria
NEW SCHOOL	<ul style="list-style-type: none"> - Sitio web - Catalogo - Preguntas frecuentes - Testimonios 	<ul style="list-style-type: none"> - Residencia interna - Tips para alojamiento externo - Catalogo de principales barrios de alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Catalogo sobre trabajo - Tips para encontrar trabajo - Links para trabajos abalados por la universidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Visado - Pasos para aplicación - Aplicación on line 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones sociales entre alumnos - Oficina especial para extranjeros
OXFORD	<ul style="list-style-type: none"> - Sitio web - Catalogo - Video postulación - Admisión - Testimonio 	<ul style="list-style-type: none"> - Residencia Interna - Página web - Depto. De intercambio 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad Oxford - Ofertas de trabajo - Práctica 	<ul style="list-style-type: none"> - pasos a seguir - Visado - Tips antes del viaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Discusiones estudiantiles - Campeonatos - Depto. de intercambio - Comunidad Facebook

NEW SOUTH OF WALES	- Oficina extranjero -Newsletter semanal -Entrevista -tour virtual	- Residencia Interna -Depto. alojamiento	- Voluntariado -Práctica -Trabajo	-Visado -Seguro -Indicaciones - Recibimiento en aeropuerto	- Proporciona Info Cultural -Grupo estudiantil a cargo -campeonatos deportivos
TORONTO	-sitio web -tour virtual -sitio al arribar -sitio -video	-Residencia Interna -página de búsqueda -tips para buena elección	-voluntariado	-consejos antes de partir -Visado -Pasos para aplicar -información de permisos y tramites -video guía	-Comunidad en facebook -Ingles conversación -oficina de orientación
FREE	-Catálogo -Sitio online	- Recomendación -No residencia	-practicar	-visado -pasos a seguir	-Cursos de idioma

UNIVERSIDAD	Información Financiera	Apoyo a vida universitaria	Servicios de Salud
NEW SCHOOL	-Costos de vida -simulación de créditos -Beneficios -formas de pago de la universidad	-Tarjeta de descuento -Trabajos part time	-Seguros de salud -Psicólogo /orientador
OXFORD	-Página Costos de Vida -Simulador Costo Universidad -Link a Becas	-Página web especial panoramas -Página trabajo part time -Indicador de principales tienda -Guía de la cuidad -links útiles	-Dpto de orientación -Centros gratis de atención

NEW SOUTH OF WALES	<ul style="list-style-type: none"> -Costo de vida -Precios de referencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Glosario de vocabulario -Turismo -Paseos semanales 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación online. -Seguro médico
TORONTO	<ul style="list-style-type: none"> -Costo de la universidad -Formas de pago -Beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> -Participación en eventos -característicos -Links café -conversa - Página de Información turística -Guía de la protección -Guia de principales tiendas de la ciudad -Glosario de palabras 	<ul style="list-style-type: none"> -Psicólogo -Seguro de salud -Mejor foto de intercambio -Club de la experiencia (actividades)

FREE	-Costos de la universidad -Costo de vida	-Indicaciones bancarias	-Seguro de salud - Orientador
------	---	-------------------------	----------------------------------

De manera general, los servicios que más destacan son los desarrollados sitios webs de cada una, con una gran capacidad de responder cualquier duda al estudiante. Además la gran mayoría cuenta con un catalogo descargable el cual contiene mucha información que puede ser necesaria para el estudiante en su periodo de estudio. Por otro lado tienen departamentos o unidades encargadas en un 100% de la integración de los alumnos extranjeros, son organizaciones formales, que cuentan con oficinas y un lugar donde el estudiante se puede sentir acogido. Junto a esto se notó una gran preocupación por cada una al ayudar en tema alojamiento, la gran mayoría contaba con sus propias residenciales internas, y por tanto con lo que esto requiere, casinos y menús, pero de todas formas estas respetan la decisión del estudiante entre alojar dentro del campus o fuera , cualquiera fuera la opción elegida, la gran mayoría cuenta con un departamento u

oficina destinado en un 100% a la ayuda del alumno a encontrar el mejor lugar donde vivir su periodo de estudios. Otras universidades incluso, tienen sus propios buscadores de alojamiento, ingresando las preferencias, se realiza una búsqueda de departamentos, casas, residenciales, piezas y todo tipo de alojamiento que exista y que haya sido aprobado por la misma institución. Como se puede ver éste tipo de servicio es muy práctico y llega ser muy personalizado. En este ejemplo se puede ver cómo las instituciones facilitan al estudiante el trámite de búsqueda, además con estos sistemas, no existen fraudes, malas condiciones de los lugares, desconfianza, pérdida de tiempo preparando reuniones con personas desconocidas, entre otros.

Añadiendo a esta lista de servicios la información financiera, tema que no queda atrás, las 5 universidades se encargan de informar al estudiante las diferentes oportunidades y tipos de beneficios existentes para ellos, los links relacionados en estos sitios son una herramienta clave y muy valorada por los estudiantes, ya que las mismas universidades agregan links de becas ya sea del gobierno, u otras instituciones, para abrir el abanico de posibilidades para el estudiante.

Otro sistema que tienen muy preparado y lo desarrollan muy bien es un sitio o sección dirigido al “día a día”, en este sitio las universidades guían al alumno extranjero a conocer la ciudad en donde están, informándolos sobre las principales actividades a realizar, además mostrando una lista de lugares donde ir a cenar, o mercados donde comprar, en fin, todo lo que sea de tipo cotidiano. Este nivel de datos tan específicos, es un ejemplo de lo detallado que han podido llegar a ser los servicios actuales que realiza este tipo de universidad, ya no sólo basta con ayudarlos con los tramites e información de la misma institución, sino que hoy en día los estudiantes buscan facilidad y mientras más herramientas les entreguen, éstos pueden disfrutar de una manera más fácil la ciudad llevándose una buena experiencia.

Entonces, enumerando los principales servicios, estos son:

- Catalogo para el estudiante extranjero
- Alojamiento interno
- Ayuda formal para alojamiento externo. (departamento)
- Buscador de la Universidad para encontrar alojamiento externo.
- Departamento internacional (100% dedicado a la integración del extranjero)

- Orientador/psicólogo
- Páginas web destinadas a información turística.
- Costo de vida y precios referentes
- Páginas relacionadas con la ciudad (Dónde ir, que hacer, indicaciones)
- Glosario de vocabulario nacional
- Página web destinada a buscar trabajos part-time
- Guía/orientación para encontrar trabajo
- Café conversa dos veces semanal (para integrar al alumno en idioma)
- Servicios médicos gratuitos
- Indicaciones bancarias

3.13 Intercambio a Nivel Nacional

3.1.3.1 Crecimiento intercambio universitario en CHILE

La creciente movilidad estudiantil a nivel mundial no sólo se ve reflejada en los países líderes del tema. Durante estas últimas décadas gracias a la globalización y la interconexión entre los países, este gran movimiento está expandiendo sus fronteras hasta los lugares más recónditos. Diferentes culturas, lugares, paisajes, estilos de vida son los factores que muchos estudiantes extranjeros están buscando hoy en día al momento de elegir su país de destino. Es por eso que Sudamérica se ha convertido en un buen y atractivo lugar para estudiar por diversos motivos (atractivo turístico, calidad de educación, universidades acreditadas mundialmente, buen ranking de universidades, cultura diferente, mayor seguridad, entre muchos otros motivos), destacando Chile por sobre otros países en ciertos aspectos.

A continuación se puede apreciar mediante datos entregados por el ministerio de Economía, Fomento y Turismo, SERNATUR, el número de

estudiantes que entraron a Chile trimestralmente durante los años 2011 y 2012, además de su permanencia promedio y gastos.

Tabla 5

	Nº DE LLEGADAS DE ESTUDIANTES	PERMANENCIA PROMEDIO (NOCHES)	GASTO PROMEDIO DIARIO INDIVIDUAL	GASTO TOTAL INDIVIDUAL
Trimestralmente el 2011	4.854	75	\$27	\$2.043
Trimestralmente el 2012	5.567	79	\$30	\$2.300
Crecimiento	15%	5%	9%	13%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SERNATUR.

Como se aprecia en la tabla, el crecimiento de un año a otro fue de un 15%, además la permanencia promedio oscila entre los 80 días aproximadamente, es decir un promedio de 3 meses, lo que puede explicar la duración de un semestre de intercambio en una universidad. Se debe tener en claro que estas cifras no distinguen los estudios de intercambios pregrado o estudios postgrados, sin embargo muestra la tendencia y el tiempo de estadía que se

lleva a cabo. Por otro lado, el gasto promedio de estos alumnos extranjeros oscila en un promedio de los \$2300.- diarios, el que ha aumentado posiblemente por efectos de la inflación.

A finales del año 2012 se reveló⁸ que Chile es el segundo país de la OCDE con mayor alza de estudiantes extranjeros, esto se explica en primer lugar porque las universidades privadas y públicas ostentan un buen posicionamiento de calidad en la enseñanza, infraestructura e inversiones propias. En segundo lugar por la seguridad que brinda el país en comparación con los otros países de Sudamérica, y en tercer lugar por los factores macroeconómicos del país, una buena empleabilidad, bajos índices de delincuencia (comparados con países de la región), excelente estructura política, buenas políticas de gastos fiscales, excelente manejo de las monedas y tasas de interés por parte del banco central independiente de la crisis. Pero por sobre todo la principal razón de estudiar en Chile es que Sudamérica se está transformando poco a poco en un atractivo lugar de inversión extranjera lo que causa un aumento en la empleabilidad tanto de fuerza laboral nacional como extranjera.

⁸ Según la OCDE

Cuando se habla de estudiar en Chile, se ponen sobre la mesa diez puntos que lo justifican. 10 Motivos para estudiar en Chile:

1. **Gran oferta educacional:** Desde un MBA hasta un doctorado en Astronomía o un curso de apreciación de patrimonio arquitectónico. Chile tiene una variada oferta de pregrado y posgrado de calidad.
2. **Gran conectividad:** 10 universidades de Chile están entre las mejores de Sudamérica. La calidad académica es un atributo reconocido.
3. **Economía y Gobierno Estable:** Por tierra, por aire y mar; vía telefónica o digital. De cualquier modo, Chile está conectado y conecta a sus habitantes.
4. **Gente cálida**
5. **Grandes destinos turísticos:** Mar y cordillera, volcanes activos y lagos apacibles, cultura originaria y ciudades patrimonio de la humanidad. Destinos inevitables.
6. **Alto nivel académico:** 10 universidades de Chile están entre las mejores de Sudamérica. La calidad académica es un atributo reconocido.
7. **Costo de vida competitivo:** Calidad de vida y costos razonables. Una relación que Chile ha fortalecido en las últimas décadas.

8. **Seguridad y Salud:** En Chile puedes vivir, estudiar y viajar con entera tranquilidad. Los sistemas de protección y seguridad personal y sanitaria lo garantizan.
9. **Activa vida cultural y social:** A Chile llegan los más grandes artistas internacionales y la creatividad local es vigorosa y activa.
10. **Buen Clima:** Ningún clima se echa de menos, ningún clima obliga. Según la zona del país, todos los climas del planeta se manifiestan.

Dirigiéndonos a la información empírica y actual, se ve mediante un sondeo realizado por el diario La Tercera el 17 de Marzo del 2013⁹ entre 10 Universidades, en el que se muestra el notable crecimiento que ha experimentado Chile frente a estudiantes que vienen desde el extranjero a estudiar al país. En el primer semestre del año 2013 se ha experimentado un crecimiento del 21%, respecto del mismo periodo del año 2012, de estudiantes extranjeros en donde tan solo en estas 10 escuelas recibirán cerca de 960 alumnos lo cual es una clara evidencia de lo atractivo que es Chile como destino para realizar pasantías o intercambios estudiantiles.

⁹ <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2013/03/680-514096-9-estudiantes-extranjeros-en-chile-crecen-21-en-primer-semester-de-2013.shtml>

Dentro de esto hay universidades que lideran como opción para los extranjeros, por ejemplo en la Pontífice Universidad Católica de Valparaíso (PUCV) donde arribaron 331 estudiantes siendo el argumento principal para escoger esta universidad, las referencias de compañeros y profesores que han tenido la experiencia de estar ahí. El mismo estudio revela que alrededor de 1600 alumnos del total, en su mayoría de EE.UU y Europa, llegan cada año a Viña del mar y Valparaíso.

Por otro lado en la Universidad Adolfo Ibáñez recibe 300 alumnos foráneos al año los cuales escogen principalmente en la sede de Viña del Mar, 380 arriban en la Universidad Mayor ,400 en la Universidad de Chile y cerca de 1400 a la UC al año. Otro ejemplo es en universidades como la Usach y Finis Terrae donde la cantidad de extranjeros crecerá un 60% respecto del primer semestre de 2012 siendo el argumento principal la gran red internacional y participación en Conahec, que es una red de movilidad en donde se agrupan universidades de América del Norte y el resto del mundo.

La evidencia empírica¹⁰ muestra que los países que lideran los ranking que más vienen a Chile a estudiar son en primer lugar los europeos con un 38%

¹⁰ Sondeo de Diario La tercera

seguidos por los latinoamericanos con un 31% en su mayoría de Perú (22%) seguido de México (17%) y luego Norteamericanos con un 28%, estos datos según las mismas 10 universidades analizadas por el diario La Tercera.

Los países que más aportan estudiantes foráneos a las universidades Chilenas son Francia, España, Alemania y desde hace poco tiempo Finlandia, lo cual es un claro ejemplo de los fuertes vínculos que las universidades Chilenas tienen con las Europeas.

Cabe mencionar que los destinos dentro de Chile no solo se limitan a Santiago y Valparaíso sino que tanto en el Norte como en el Sur con universidades como la Universidad Católica de Antofagasta con 25 alumnos el presente semestre y la Universidad de la Frontera con 26 alumnos.

Por último según información arrojada por las propias universidades las carreras universitarias preferidas por los estudiantes extranjeros son Ingeniería Comercial y Arquitectura.

De un artículo publicado por el sitio web “this is Chile” el 7 de Marzo de 2011¹¹, se desprenden una serie de interesantes datos y planteamientos que ayudan a vislumbrar tendencias y oportunidades en torno al flujo de estudiantes extranjeros en Chile.

El artículo hace énfasis en que la matrícula de estudiantes extranjeros en las universidades chilenas se ha incrementado de manera acelerada, llegando hasta un 700% en algunos casos. Junto con esto, se dan casos como el de la Universidad Federico Santa María, que en 10 años pasó de tener 15 a 150 alumnos extranjeros o como la Universidad de Chile, que desde 2001 pasó de tener 800 estudiantes de intercambio a, en 2011, tener cerca de 1400, lo que muestra una constante tendencia al alza. Sin embargo aún se puede considerar que estos números son bajos si comparamos con Universidades en el mundo que poseen una cantidad de alumnos similar, lo cual nos muestra y da a entender que existe una gran cantidad de oportunidades que se pueden aprovechar en torno a esto.

¹¹ <http://www.thisischile.cl/Article.aspx?id=6180&sec=288&ej=&t=hasta-700%25-crece-matricula-de-extranjeros-en-universidades-chilenas&idioma=1>

3.1.3.2 Servicios Entregados por las Universidades Chilenas

Las universidades chilenas juegan un rol esencial en los intercambios estudiantiles al momento de ofrecerles a los alumnos de universidades extranjeras interesantes planes de estudios, cursos, e intercambio de cultura. El cómo las universidades apoyan a estos alumnos en su llegada y en el momento de su estadía es un factor muy importante a la hora de ver cómo se desarrolla la experiencia final de éstos.

A través de una investigación realizada por el equipo de tesis a las principales¹² universidades chilenas, se reconocieron ciertas formas de éstas de brindar información y apoyo a los estudiantes extranjeros. Muchas de estas formas en que brindan ayuda coinciden con algunos servicios entregados por las universidades más internacionales a nivel mundial estudiadas anteriormente. Algunas universidades cuentan con un Manual para el estudiante extranjero, el cual es enviado a ellos vía mail antes de su llegada al país, en cambio otras universidades se preocupan de tener toda la información online, en el sitio web de la institución. Otras universidades,

¹² Con las principales universidades nos referimos a: UC, U de Chile, Adolfo Ibañez, U Andres Bello, Inacap, UC de Valparaíso, U Pedro de Valdivia.

sólo tienen información general en sus páginas web, centrando sus servicios en oficinas especiales para alumnos extranjeros, de manera que tienen una relación más personal con ellos, mandándoles emails con información, acerca de alojamientos, actividades especiales y otros. Todos los manuales que se recopilaron tenían un promedio de 30 páginas, y contenían información variada acerca de la universidad, ayuda en búsqueda de alojamiento, tours, servicios adicionales. Todo esto es entregado sólo como información, ya que las universidades en su gran mayoría externalizan todo tipo de servicios, por ejemplo recomiendan empresas o corredores de propiedades para la búsqueda de alojamiento, entregan al estudiante información sobre empresas de turismo confiables con las cuales pueden cotizar paseos turísticos. Servicios como seguros de salud, visado, pasajes de avión, son normalmente vistos en los países de orígenes, por sus precios más convenientes y mayores beneficios, en el caso de los seguros, por el lado de las tarjetas, las universidades no están entregando una información totalmente eficiente, es decir la gran mayoría no se ocupa de ese tema, y una minoría cuenta con planes especiales con bancos que permiten el uso de cuentas vistas que posibilita el retiro de efectivo y sirven como medio de pago en variadas partes de la ciudad.

A continuación se enumeran los tipos de información o ayuda que les brindan las universidades chilenas a los estudiantes extranjeros, en la siguiente lista se tomó en cuenta la información online, vía catálogos y vía atención personalizada a la que pueden recurrir estos.

1.- Costo de vida en Santiago.

En este ítem se muestran los principales costos de vida, como transporte, celulares, comidas, viajes dentro de Chile, restaurantes, cines.. etc

2.- Alojamiento

En este ítem la mayoría de las universidades recomiendan páginas web para encontrar departamentos compartidos, además se ofrece vivir en Homestay (vida en familia) opción que es más cara, se entregan páginas de corredoras, y números de residencias. Todas éstas previamente aprobadas por la asistente social de la institución.

3.- Información para inscripción de visa de estudiante

Detallan la documentación que necesitan, plazos, direcciones de las diferentes ciudades.

4.- Entrega de emails y teléfonos de las personas encargadas de la universidad que pueden ayudar ante algún problema al estudiante.

5.- Información de la universidad y calendario de actividades.

Información de la universidad, los cursos que ofrece, los aranceles, las fechas de exámenes o actividades especiales.

6.- Actividades deportivas.

Les dan la oportunidad de participar en deportes dentro de la universidad e ir a campeonatos de esta índole.

7.- Práctica de idioma con chilenos en reuniones sociales.

Muchas universidades organizan diferentes formas de acercar al alumno chileno con el extranjero, a través de programas como partnership, reuniones sociales de debates de temas actuales, lunch-talk, el cual era compartir con alumnos en la hora de almuerzo.

8.- Salud

En este ítem se les entrega información a cerca de doctores, dentistas.

9.- Asuntos estudiantiles cómo: Trabajo comunitario, voluntarios con ONG.

10.- Sistema de orientación

Esto consta de un tour del alumno por la universidad, explicándole que salas puede usar, cual es la utilidad de los lugares, además algunas universidades incorporan un almuerzo de bienvenida con el decano de la institución.

11.- Información de agencias que presten servicios de viajes, tours, dentro y fuera de Santiago.

12.- Información de programas culturales de la región, ciudad.

13.- Explicación de navegador académico de la universidad.

Se les enseña cómo usar el sitio web de la universidad y sus utilidades.

14.- Obtención cedula de identidad, pasos y costos.

Todos los alumnos extranjeros deben tener una cedula que los identifique, varias universidades les explican el procedimiento de esto, le indican los lugares donde deben ir, los documentos que deben llevar y los costos, además de horarios de atención.

15.- Telefonía, dónde comprar y cómo llamar de Chile al extranjero.

Se les entrega información de las principales empresas en Chile, y cómo pueden realizar llamadas desde celulares a sus países.

Conclusión

En base a la investigación previamente realizada, se ha podido identificar un importante nicho de mercado conformado por estudiantes de intercambio universitario. Además de acuerdo a los estudios citados es evidente que, debido al aumento explosivo de su número y a la diversidad de la procedencia de los estudiantes, este segmento representa una gran oportunidad de negocio en para muchas áreas. Se ha considera atractivo desarrollar una idea de negocio en el área de alojamiento de éstos, ya que es una de las necesidades básicas de los alumnos y en la cual todos, tengan la preferencias que tengan, estarán a la búsqueda en su llegada a Chile. Este comportamiento en la industria, de tipo demanda inelástica es muy interesante y hace atractiva la consolidación de un lugar formal y seguro en

el cual ellos puedan satisfacer una de sus necesidades básicas. Agregándole que no sólo el número de alumnos es atractivo, sino que hoy en día es muy baja la cantidad de servicios formales relacionados al rubro. Dado lo anterior es que se considera más que oportuno iniciar una investigación de mercado con el objetivo de analizar la factibilidad de emprender una residencia universitaria, ya que por lo dicho anteriormente, es precisamente la necesidad de más apremiante que tiene la gran mayoría de los extranjeros consultados.

4.- Descripción del Negocio

4.1.- Descripción de Empresa

-Misión

Nuestra misión es entregar al estudiante extranjero una experiencia única en su estadía de estudio en Chile, brindándole un servicio de alojamiento que le transmita un sentimiento de familiaridad e interculturalidad junto con comodidad, seguridad, organización en un ambiente juvenil.

- Visión

Ser reconocidos nacionalmente e internacionalmente por nuestro sello que nos diferencia y posiciona dentro de las residencias con mayor prestigio del país, logrando extender nuestras sedes dentro de la región metropolitana y principales regiones para formar alianzas con las principales universidades chilenas.

- Proposición de Valor

La residencia “Vida Tinta” se diferenciará de la competencia por el conjunto de servicios entregados al huésped y cómo estos serán desarrollados y entrelazados por nuestro staff. Queremos que el estudiante perciba la dedicación y atención que el personal ejerce para entregar el máximo confort dentro y fuera de nuestro rubro a través de una relación dirigida y formal.

-Mercado Objetivo

El mercado objetivo será segmentado por las siguientes variables: Geográficas, Demográficas, conductuales y Psicográficas. A continuación se explica en detalle ambos tipos.

Estudiantes extranjeros.

Este segmento se caracteriza por ser jóvenes estudiantes de 18 a 27 años aproximadamente, provenientes de Europa, EEUU, y Sudamérica en general, que se encuentran cursando carreras universitarias en sus respectivos países. En general son personas prácticas, que buscan

emprender una aventura en un mundo diferente, dispuestos a conocer nuevas personas, culturas, idiomas y con un alma jovial que los hace partícipes de diferentes eventos nocturnos en pubs, clubs, y actividades deportivas o culturales durante el día. Son clientes rotativos, ya que demandan los servicios por periodos cortos de 4 a 6 meses, dependiendo de la duración de su intercambio. Muchos de ellos buscan independencia sin dejar de lado la necesidad de un apoyo constante en su proceso de adaptación.

Estudiantes Nacionales:

Este segmento consiste en estudiantes chilenos, especialmente de regiones, que deseen satisfacer sus necesidades de alojamiento en su período de estudio en universidades ubicadas en Santiago. Estos estudiantes, que oscilan entre el mismo rango etéreo que los extranjeros, no serán la prioridad en términos de aceptación para los periodos deseados, pero si serán tomados en cuenta para generar una mayor diversidad y para cumplir con las necesidades de capacidad de la residencia .Por otro lado serán clave y un recurso muy valorado por los estudiantes extranjeros que quieran relacionarse con chilenos.

- Descripción de la idea

La empresa “Vida Tinta S.A”, es una empresa dirigida a la industria de alojamiento, específicamente destinada a ser una residencia universitaria. En base al estudio realizado previamente se llegó a la conclusión de que en Chile, y en Santiago específicamente, el desarrollo del alojamiento universitario se encuentra muy débil, ya que existe un número insignificante de empresas que brindan este servicio en forma de residencia. Esta carencia tan relevante es lo que fundamenta la decisión de realizar el presente proyecto, el que se basa en establecer un concepto de alojamiento que se complemente con actividades y algunos servicios de valor para el huésped.

La empresa ofrecería alojamiento por un periodo de tiempo de mínimo de 1 mes, en temporada alta, que corresponde a los periodos académicos nacionales, y de 1 día como mínimo en temporada baja, considerando aquí los meses de vacaciones. Esto, considerando y priorizando siempre a quienes deseen permanecer periodos más largos, de manera de centrarnos y responder a lo que propuesta de valor plantea.

Por otra parte, la residencia se ubicará en un barrio patrimonial y cultural de la ciudad, donde el estudiante pueda gozar de la arquitectura de un barrio

con tradición. Además, la localización de la residencia tendrá como beneficio el estar cerca de barrios comerciales y de restaurantes, así como también a poca distancia de los principales barrios universitarios y zonas de entretención cultural, como museos y teatros.

En cuanto a la infraestructura de la residencia, ésta ofrecerá habitaciones individuales, con baño privado o compartido y la opción de contratar servicio de aseo diario a la habitación. Las áreas comunes por su parte consistirán en una cocina comunitaria, sala de televisión, quincho, sala de juegos, comedor. Todas las áreas comunes incluyen servicio de aseo diario garantizado por la residencia.

Dado que el concepto que se desea entregar no es sólo de servicio de alojamiento, la residencial constará con una serie de servicios adicionales tales como: una sala de atención y asistencia para el huésped, en la que habrá un miembro del staff dedicado especialmente a resolver consultas y dudas. La idea es que este servicio entregue un apoyo o soporte al estudiante extranjero, así como también que fomente el conocer Santiago brindando información turística y cultural. El objetivo central es que se ofrezca un servicio personalizado y de calidad, con el fin de que el huésped

se sienta parte de una comunidad segura en la que pueda disfrutar de su experiencia universitaria con tranquilidad.

La residencial se preocupará de mantener un ambiente jovial y alegre, además de un lugar organizado, limpio y seguro. Esto será proporcionado a través de un ambiente acogedor y una decoración interior moderna y jovial.

Respecto al proceso de contratación del servicio, este se destacará por ser práctico, rápido, y confiable, lo que ayudará al estudiante a evitar procesos engorrosos, estafas u otros malos ratos.

-Especificaciones

La residencia contemplará variados ítems los cuales a grandes rasgos se pueden separar en categorías: Alojamiento y servicios de Apoyo.

a) Alojamiento

Alojamiento es el principal servicio que la residencia brindará al estudiante universitario, por tanto este debe ser completo y de calidad para que el huésped pueda desarrollar las actividades básicas de su vida diaria. Dormir, comer, descansar, compartir, lavar, comunicarse con sus cohabitantes, son

por ejemplo algunas de las necesidades que todos los estudiantes estarán buscando al momento de elegir dónde vivir por un periodo de tiempo.

A continuación se detallarán los requisitos básicos con que deberá cumplir la residencia “Vida Tinta” para clasificar y cumplir con la proposición de valor que desea entregar:

- Requisitos generales y de equipamiento:
 1. Agua fría y caliente en los baños y cocina.
 2. Equipo eléctrico que haga funcionar luces de emergencia.
 3. Sistema de regulación de temperatura con ventiladores en cada habitación, y sistema de calefacción en cada habitación.
 4. Materiales, instalaciones y equipamiento de buena calidad y vanguardista.
 5. Sala especial de recepción y apoyo. (house keeper)
 6. Conexión Wi-Fi
 7. TV cable
 8. Sala de cocina.
 9. Sala de estar.
 10. Comedor.

11. Quincho.
12. Lavandería.
13. Servicio de aseo diario en áreas comunes.
14. Todas las habitaciones contendrán como base; cama, respaldo, velador, closet, lámpara, escritorio, silla, alfombrado, espejo, ropa de cama.
15. Instalación de parlantes en las áreas comunes.

De acuerdo a lo anterior, y asumiendo que la empresa se debe adecuar a las necesidades de cada huésped, es que existirán dos tipos de cuartos, los cuales se diferenciarán por su tamaño, si contienen baño privado y aparatos electrónicos dentro.

A continuación se detallarán los dos tipos de habitaciones:

Tabla 6

Tipo	Habitación Individual	Cama Plaza y media	Frigobar	Baño privado	Baño compartido
Andes	✓		✓	✓	
Elqui	✓	✓			✓

Por otro lado, independiente el tipo de pieza en que se encuentre el huésped, existen servicios adicionales relacionados con el alojamiento, a continuación se detallan:

Tabla 7

Servicio	Incluido	No incluido	Opcional
Aseo diario a habitaciones			✓
Lavadora			✓
Planchado		✓	
Almuerzo, Cena		✓	
Desayuno a la habitación		✓	
Internet	✓		
Aseo áreas comunes	✓		
Servicio de primeros auxilios.	✓		
Servicio Masajes de relajación		✓	
Estacionamiento		✓	

Arriendo de Bicicletas		✓	✓
Tv Cable	✓		
Calefacción	✓		

b) Servicios Adicionales

Los servicios complementarios al alojamiento son de gran importancia para poder llevar a cabo la proposición de valor de la residencia. Es por eso que “Vida Tinta” pondrá mucho énfasis en entregarle un apoyo al huésped, la idea es hacer sentir al estudiante confiado, cómodo, seguro y apoyado por un alguien a quien pueda recurrir ante cualquier inconveniente. La forma de llevar esto a cabo será a través de específicos roles de nuestros trabajadores, los cuales serán parte del stuff de Vida Tinta. El Stuff de Vida Tinta se conformará por:

- Administrador General
- Marketing
- House Keeper/Consejero
- Personal de aseo
- Técnico/Reparador
- Socios

Existirá un “House keeper” o encargado de la residencia, el rol de este miembro del Staff es uno de los mas importante, ya que será el que interactuará con los huéspedes, y estará presente diariamente, su rol es de consejero/administrador. El detalle de las labores y requerimientos específicos del “House Keeper” son profundizados en la parte de análisis organizacional.

El personal de aseo será otro recurso importante de la empresa, se contará con 2 o 3 personas destinadas a la limpieza y mantención de la residencia.

El encargado de Cobros y Finanzas tendrá el rol de llevar toda la contabilidad del negocio además de negociar y cerrar contratos con los huéspedes. Cobrar garantías, hacer contratos, hacer cobros mensuales,

además de recibir los depósitos y hacer los pagos a los que constituyan el personal.

Por otro lado el técnico/reparador tomará un papel secundario, pero a la vez importante, al momento que existan problemas relacionados con infraestructura de la residencia. Estará disponible para la residencia cada vez que se requiera.

4.2.- Competencia

Para definir la competencia directa, se decidió separarla en dos tipos. El primero de ellos se considerará como la competencia directa primaria, la cual involucra exclusivamente las residencias universitarias en Santiago puesto a que cuentan con características muy similares al presente negocio. En segundo lugar, se identificó la competencia directa secundaria, que se considera a las habitaciones en lugares compartidos y el arriendo de departamentos individuales o con posibilidad de compartir pero donde no vive su dueño, siendo posible arrendarlos por periodos cortos de tiempo.

4.2.1 Competencia directa primaria

Residencias Universitarias - Santiago de Chile

Tras una indagación en la industria de residenciales universitarias se han identificado 10 Residencias Universitarias que están registradas como empresa legal, cuentan con pagina web propia y funcionan activamente en este mercado, y hemos dejado de lado aquellas residencias informales, que

a fin y a cuenta funcionan como pensión o simplemente como casas donde se ofrecen servicios de alojamiento y que se hacen llamar Residencia Universitaria. Más aun, estas no cuentan con pagina web propia y no especifican los servicios ni sus aspectos legales, lo cual no provee confianza a los alumnos, menos a aquellos que provienen desde el extranjero. Por consecuencia el primer análisis se basará en estas 10 residencias que aparecen en el detalle para posteriormente analizar las opciones de arriendo de departamentos compartidos y de habitaciones familiares.

A continuación las 10 residencias con sus respectivos nombres, dirección y sitio web.

Tabla 8

Numero de Residencia	Pagina Web	Residencias	Dirección
1	www.residencialuniversitario.cl	Residencia universitaria	Gorbea 2132 al 2140, Santiago Centro, Barrio República
2	www.residenciaaraucaria.cl	Araucaria	Ricardo Lyon 1168

3	http://www.alborada.cl	Alborada	Av. Pedro de Valdivia 1150
4	http://www.residenciapvn.cl	Pedro de Valdivia Norte	Avenida Pedro de Valdivia Norte # 0517
5	www.residenciauniversitariainfante.cl	Residencia universitaria infante	Av. José Manuel Infante 1912, Ñuñoa, Santiago
6	www.residenciasuniversitarias.cl	Residencia Holanda	Holanda 518, Providencia
7	www.residenciasuniversitarias.cl	Residencia Orquídea	Calle Las Orquídeas 892, Providencia
8	www.residenciasuniversitarias.cl	Residencia Amapolas	Calle Las Amapolas 4184, Ñuñoa
9	www.residencialmery.cl	Residencia Mery	Pasaje República #36 Santiago
10	http://www.pinosazules.cl/	Residencia Pinos Azules	Obispo Orrego, Ñuñoa

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las residencias es posible vislumbrar una serie de distintos servicios que estas ofrecen dependiendo de las instalaciones, los recursos, la ubicación y el concepto propuesto por cada residencia. No obstante, se puede observar ciertos servicios que son ofrecidos con mayor frecuencia como el uso de teléfono, limpieza, lavandería, estacionamiento, Wifi, tv cable, baño compartido, sala de estar y computadores. Estos servicios pueden ser clasificados como básicos cuando hablamos de residencia universitarias por lo que cualquier servicio extra ofrecido solo suma valor a la empresa haciéndolo más atractivo para ciertos clientes.

En las próximas dos tablas se pueden ver los diferentes servicios ofrecidos por las 10 residenciales.

Tabla 9

Numero de Residencia	Servicio											
	Capacidad/personas	Habitación Amoblada	TV Cable en habitaciones	Sala de estar	Lavandería	Baños privado	Baño compartido	Cocina	Comidas	Desayuno(opcional)	Wifi	Aseo Diario y semanal
1		X	X	X	X	X	X	X	-	X	X	X
2	40	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3	60	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	X
4	---	X	-	X	-	-	X	X	-	-	X	X
5	25	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X	X
6	---	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X	X
7	---	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X	X
8	---	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X	X
9	17	X	X	X	-	X	X	X	-	-	X	X
10	11	X	X	X	X	-	X	X	-	-	X	X
		100%	80%	100%	80%	30%	100%	100%	20%	30%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Numero de Residencia	Servicios										
	Recepción 24 hrs	Teléfono público	Estacionamiento	Reserva online	Entretenimiento y Turismo	Sala de Estudio	Biblioteca	Computadores	Sala de Cine	Lockers	Estadía diaria, mensual, semestral, anual
1	X	X	X	X	X	-	-	-	-	-	Todas
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	-	Mensual
3	-	X	X	X	-	X	X	X	-	-	Mensual
4	-	-	X	-	-	X	-	X	X	X	Mensual
5	-	X	-	X	-	-	-	X	-	-	Mensual
6	X	X	X	X	-	-	-	X	-	X	Todas
7	X	X	X	X	-	-	-	X	-	X	Todas
8	X	X	X	X	-	-	-	X	-	X	Todas
9	X	X	-	X	-	-	-	-	-	-	Todas
10	X	X	X	-	X	-	-	X	-	X	Todas
	70%	90%	80%	80%	30%	30%	20%	80%	20%	50%	

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la investigación realizada acerca de los servicios ofrecidos por las 10 residencias universitarias se puede observar que el 100% de estas ofrece los servicios de habitación amoblada, sala de estar, baño compartido, cocina, wifi, teléfono fijo y aseo los cuales son considerados como servicios básicos en una residencia universitaria. Luego se observa que el 80% de las residencias ofrecen servicios adicionales a los anteriores de lavandería, estacionamiento, reserva online y computadores. Un 70% ofrece recepción las 24hrs lo cual brinda mayor seguridad, confianza y control. El 50% ofrece servicio de lockers, un 30% ofrece servicios más específicos como sala de estudio, entretenimiento y turismo, y un 20% ofrece servicios de comida, biblioteca y sala de cine los cuales simplemente agregan valor a su

residencia, lo hacen más atractivo y acorde a los conceptos que cada una tiene.

Respecto a la ubicación geográfica de estas residencias es posible distinguir que se concentran en tres comunas distintas de la región metropolitana, donde el 50% se ubica en la comuna de Providencia principalmente cerca a la calle Pedro de Valdivia entre Bilbao y la costanera norte donde se encuentran ubicadas distintas universidades como la Finis Terrae, Pedro de Valdivia, Universidad Autónoma de Chile, Universidad Ucinf, Universidad Mayor, Universidad de las Américas y Universidad Gabriela Mistral siendo esta acumulación de universidades el motivo principal de la ubicación escogida por estas residencias. Luego se observa que el 30% se ubica en la comuna de Ñuñoa pero todas distanciadas unas de otras geográficamente dentro de esta comuna dado su tamaño. En Ñuñoa encontramos universidades tales como Universidad de Chile, Universidad Metropolitana de ciencias de la educación, Universidad tecnológica Metropolitana, Universidad tecnológica de Chile, Universidad de artes, ciencias y comunicaciones Uniac. Por último el 20% de las residencias se ubican en la comuna de Santiago Centro, en la zona del barrio República donde se encuentra una gran concentración de universidades tales como Universidad

Diego Portales, Mayor, Andrés Bello, Américas, San Sebastián, Santiago, entre otras de menos envergadura.

Por otro lado, entre las capacidades de alojamiento se observa que todas ofrecen distintas cantidad oscilando entre 11 y 60 personas cómo capacidad máximo lo cual depende del tamaño y organización de la infraestructura.

En la otra arista, se llevó al mismo tiempo un análisis de precios con la finalidad de ver si existe presencia de guerra de precio o bien si existen distintas opciones de alojamiento respecto a su precio.

A continuación se presenta cada residencia con sus diferentes precios:

Tabla 11

Numero de residencia	Residencias	Precios Mensuales	
		Habitación simple	Habitación Doble p/p
1	Residencia universitaria	\$ 336.000	-
2	Araucaria	\$ 295.000	-
3	Alborada	\$ 305.000	-
4	Pedro de Valdivia Norte	\$185.000 - \$220.000	-
5	Residencia universitaria infante	No disponible	No disponible
6	Residencia Holanda	\$ 293.000	-
7	Residencia Orquídea	\$ 254.000	-
8	Residencia Amapolas	\$ 258.000	\$ 189.200
9	Residencia Mery	\$ 300.000	300.000
10	Residencia Pinos Azules	\$165.000-\$195.000	\$ 220.000

Fuente. Elaboración Propia

Dada la investigación es posible conocer que las residencias ofrecen distintos precios dependiendo de las habitaciones y servicios que se ofrecen, existiendo habitaciones simples o individuales y dobles las cuales claramente son más convenientes pero se debe compartir la habitación lo

cual dependerá de las preferencias del estudiante. Las habitaciones simples oscilan entre los \$165.000 y los \$336.000 lo cual nos muestra que no hay presencia de guerra de precios y de que existen habitaciones más lujosas o completas en temas de servicio que otras. A demás, es común encontrar residencias que ofrecen distintos tipos de habitaciones simple o individuales acorde al amoblado o servicios extras integrados como (Desayuno incluido, lavandería, pieza más grande, aseo, entre otros). Por último cabe mencionar que el 30% de las residencias ofrece habitaciones dobles o compartidas las cuales los precios oscilan entre \$189.200 y \$300.000 dependiendo de la residencia y la acomodación.

Adicionalmente, cabe mencionar que ninguna residencia mantiene un enfoque especializado en estudiantes extranjeros que vienen por motivos de intercambio estudiantil, pasantías, seminarios u otros, sino que son residencias universitarias donde reciben estudiantes de todo tipo por lo que no ofrecen un concepto que en ese sentido complemente la experiencia internacional del estudiante extranjero, pasando a ser básicamente un lugar donde alojar por una estadía corta.

A continuación se puede apreciar en detalle un análisis de competidores actuales, incluyendo una breve descripción de las 10 residencias ubicadas en Santiago, así como un perfil resumen de sus principales características, realizado mediante una escala de diferencial semántico. Se incluyen en este análisis aquellas

residencias Universitarias que están registradas como empresa legal, cuentan con página web propia y funcionan activamente en este mercado como empresa de servicio de alojamiento para universitarios de tipo residencia.

1. Residencia Universitaria

Hospedaje dedicado a estudiantes universitarios, docentes y público en general con atención especial a Instituciones y Empresas, ubicado en el corazón del Barrio República, lugar que acoge a más de 44 casas de estudio superior a pasos de 2 líneas de metro (Toesca y República). Ofrece una alta calidad de servicio a un precio alto para un segmento medio alto.

Tabla 12

Residencia: Residencia Universitaria								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación					X			Alta diferenciación
Pésima instalación						X		Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización						X		Altamente profesionalizado
horarios rígidos				X				Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado							X	Muy bien situada
Muy poca entretención			X					Mucha entretención
Muy cara		X						Muy barata
Muy baja calidad de servicio						X		Muy alta calidad de servicio
Maltrato al estudiante					X			Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos				X				Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global				X				Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

2. Residencia Araucaria

Araucaria es una Residencia Universitaria y Centro Cultural ubicado en la calle Av, Ricardo Lyon 1168, Providencia, dirigido a estudiantes chilenas y extranjeras. Busca promover la formación integral de las residentes, con una dedicación personal a cada una inspirada en el espíritu del Opus Dei, que es, además, garante de la formación cristiana que en ella se imparte. Como Residencia universitaria se ofrece un cálido ambiente de hogar y de vida estudiantil.

Tabla 13

Residencia: Araucaria								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación						X		Alta diferenciación
Pésima instalación						X		Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización						X		Altamente profesionalizado
horarios rígidos					X			Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado					X			Muy bien situada
Muy poca entretención			X					Mucha entretención
Muy cara		X						Muy barata
Muy baja calidad de servicio					X			Muy alta calidad de servicio

Mal trato al estudiante	X	Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos	X	Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global	X	Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

3. Residencia Alborada

Alborada está catalogada como un lugar seguro y cómodo, que facilita la vida de sus residentes al proporcionar servicios como las cuatro comidas, lavado semanal de la ropa, orden y aseo diario de la casa. Además cuenta con las instalaciones necesarias para poder estudiar del mejor modo. Cuenta con todas las instalaciones necesarias para que los residentes puedan dedicar el tiempo necesario a sacar adelante sus estudios universitarios. Toda esta infraestructura facilita el desarrollo de las actividades culturales y sociales, los seminarios y congresos, el deporte y los paseos.

Tabla 14

Residencia: Alborada								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación					X			Alta diferenciación
Pésima instalación					X			Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización					X			Altamente profesionalizado
horarios rígidos					X			Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado							X	Muy bien situada
Muy poca entretención					X			Mucha entretención
Muy cara		X						Muy barata
Muy baja calidad de servicio					X			Muy alta calidad de servicio
Mal trato al estudiante							X	Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos					X			Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global				X				Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

4. Residencia Pedro de Valdivia Norte

Esta Residencia Universitaria es una Empresa con funcionamiento y carácter familiar dirigida y administrada por sus dueños. El objetivo central de esta Residencia es entregar comodidad, seguridad y afecto gestando un ambiente familiar en la estadía. Cuenta con habitaciones singles y baños compartido por Aproximadamente 2 O 3 residentes. Servicio de aseo y limpieza (áreas comunes) baño, salas de estudios, sala de computación, sala de tv, pasillos, sala audio visual, cocina y áreas de exterior son responsabilidad de nuestro personal de limpieza a cargo.

Tabla 15

Residencia: Pedro de Valdivia Norte								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación			X					Alta diferenciación
Pésima instalación			X					Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización				X				Altamente profesionalizado
horarios rígidos					X			Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado						X		Muy bien situada
Muy poca entretención		X						Mucha entretención
Muy cara						X		Muy barata
Muy baja calidad de servicio			X					Muy alta calidad de servicio
Mal trato al estudiante				X				Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos				X				Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global			X					Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

5. Residencia universitaria infante

La siguiente residencia Universitaria proporciona alojamiento a universitarios provenientes de todo Chile y el extranjero, ubicada en la comuna de Ñuñoa. Cuenta con espacios comunes para que los estudiantes puedan desarrollar las diferentes actividades del diario vivir con comodidad. Incluye sala de Computación, Sala de estar con TV Cable, Comedor, Lavandería Autoservicio y Cocina Autoservicio.

Tabla 16

Residencia: Residencia universitaria infante								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación		X						Alta diferenciación
Pésima instalación			X					Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización			X					Altamente profesionalizado
horarios rígidos			X					Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado				X				Muy bien situada
Muy poca entretención		X						Mucha entretención
Muy cara				X				Muy barata

Muy baja calidad de servicio	X	Muy alta calidad de servicio
Mal trato al estudiante	X	Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos	X	Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global	X	Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

6. Residencia Holanda

Esta es una residencia pionera en la prestación de servicios residenciales a estudiantes universitarios en Santiago de Chile. Con más de 16 años funcionando han alojado alrededor de 6500 huéspedes, tanto chilenos como extranjeros, de forma individual o a través de convenios con distintas universidades. Ubicada en Calle Holanda 518, Providencia, donde dispone de como Wi-Fi, TV cable, Lockers individuales, Teléfono, Lavandería autoservicio, Limpieza dependencias, Abierto las 24 hrs y Estacionamiento. Además Cuenta con espacios comunitarios que satisfacen varias necesidades de los estudiantes como cocina autoservicio totalmente equipada, sala de estudio, Sala de computación, Sala de estar con TV cable y Áreas al aire libre.

Tabla 17

Residencia: Holanda								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación					X			Alta diferenciación
Pésima instalación						X		Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización						X		Altamente profesionalizado
horarios rígidos			X					Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado						X		Muy bien situada
Muy poca entretención				X				Mucha entretención
Muy cara		X						Muy barata
Muy baja calidad de servicio						X		Muy alta calidad de servicio
Mal trato al estudiante						X		Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos					X			Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global						X		Excelente valoración global

Fuente:

Elaboración propia

7. Residencia Orquidea

Esta residencia es de la misma cadena que la residencia Holanda, contando con basicamente las mismas instalaciones y servicios pero ubicada en un buen barrio de Santiago, a pocas cuadras del comercio y la locomoción colectiva, Calle Las Orquídeas 892, Providencia, siendo este un barrio residencial, Cerca de 2 estaciones de Metro (Tobalaba y Cristóbal Colón) y cercano a sector comercial de Providencia.

Tabla 18

Residencia: Orquídea								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación					X			Alta diferenciación
Pésima instalación						X		Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización						X		Altamente profesionalizado
horarios rígidos			X					Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado				X				Muy bien situada
Muy poca entretención				X				Mucha entretención
Muy cara			X					Muy barata
Muy baja calidad de servicio						X		Muy alta calidad de servicio

Mal trato al estudiante	X	Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos	X	Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global	X	Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

8. Residencia Amapolas

Esta residencia al igual que las dos anteriores también pertenece a la misma cadena completando de esta forma bajo la misma empresa tres residencias que ofrecen las mismas condiciones de alojamiento y servicios pero con distinta ubicación, situada esta en la calle Las Amapolas 4184, Nuñoa siendo un tranquilo barrio residencial Cercano a 2 estaciones de Metro (Francisco Bilbao y Príncipe de Gales)

Tabla 19

Residencia: Amapolas								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación					X			Alta diferenciación
Pésima instalación						X		Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización							X	Altamente profesionalizado
horarios rígidos			X					Flexibilidad total de horarios

Muy mal situado	X	Muy bien situada
Muy poca entretención	X	Mucha entretención
Muy cara	X	Muy barata
Muy baja calidad de servicio	X	Muy alta calidad de servicio
Mal trato al estudiante	X	Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos	X	Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global	X	Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

9. Residencial Mery

Es empresa familiar cuyo edificio esta emplazada en el llamado barrio universitario, Pasaje República #36, Santiago, en pleno centro de la ciudad. Se ubica a solo 50 pasos de la estación de Metro República. Cuenta con un total de 17 habitaciones amobladas con tv cable, wifi, con espacios comunes de descanso y relajó. Ofrecen las instalaciones para grupos de colegios, universidades, empresas, turistas o pasajeros y los servicios de alojamiento son diarios. Las habitaciones disponibles son singles, dobles, triples y cuádruples, con y sin servicio de baño privado.

Tabla 19

Residencia: Residencia Mery								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación			X					Alta diferenciación
Pésima instalación				X				Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización					X			Altamente profesionalizado
horarios rígidos						X		Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado						X		Muy bien situada
Muy poca entretención			X					Mucha entretención
Muy cara			X					Muy barata
Muy baja calidad de servicio				X				Muy alta calidad de servicio
Mal trato al estudiante					X			Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos			X					Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global				X				Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

10. Residencia Pinos Azules

Es una residencia universitaria ubicada en Obpo Orrego 52 (con irrazaval), Ñuñoa, Santiago a 4 cuadras del metro Irarrázaval. Ofrecer espacios de buen nivel para todos aquellos estudiantes de regiones y/o extranjeros que tengan que venir a Santiago a pasar una temporada a estudiar. Las instalaciones estan compuestas por comedor, sala de estar con TV Cable, frigobar y juegos, cocina full equipada, baños compartidos de 2 a 3 personas, patio con asadera y estacionamiento. Los servicios Incluidos en la mensualidad son Wi-Fi, Limpieza de instalaciones, Lavandería, abierto las 24 hrs, estacionamiento, cambio de sábanas todas las semanas y servicios básicos (luz, agua, gas, TV satelital). Adicionalmente ofrece servicios de servicio de taxi las 24 horas, servicio de turismo y servicio de actividades (Clases de cocina chilena, Cata de vinos, Clases de español, Salidas culturales, Asados y otros).

Tabla 20

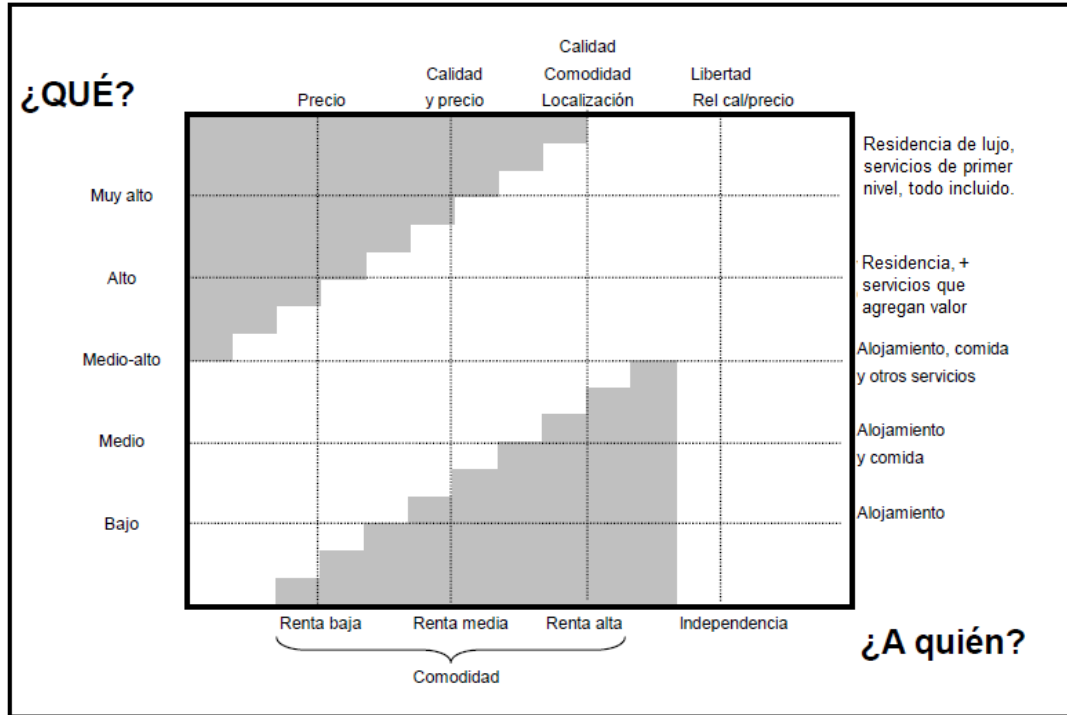
Residencia: pinos azules								
	1	2	3	4	5	6	7	
Ninguna diferenciación					X			Alta diferenciación
Pésima instalación					X			Muy buenas instalaciones
No hay profesionalización					X			Altamente profesionalizado
horarios rígidos						X		Flexibilidad total de horarios
Muy mal situado					X			Muy bien situada
Muy poca entretención					X			Mucha entretención
Muy cara				X				Muy barata
Muy baja calidad de servicio					X			Muy alta calidad de servicio
Mal trato al estudiante					X			Muy Buen trato al estudiante
Pocos servicios ofrecidos					X			Muchos Servicios ofrecidos
Pésima valoración Global					X			Excelente valoración global

Fuente: Elaboración propia

A continuación se llevará a cabo un análisis acerca de los factores claves para el éxito en esta industria. Para esto se han reunido los criterios más acotados para ilustrar de manera más clara como se encuentra cada residencia en el mercado respecto a estos factores claves. Se han considerado cuatro aristas que juntas forman un cuadrado de posiciones donde será ubicada cada residencial.

Dentro del cuadrado se han destacado dos areas sombreadas donde el area inferior representa aquella zona en que las residencias sin importar el precio que impongan no reúnen los requisitos mínimos para operar ante su cliente objetivo, mientras que en el are superior significa aquellos niveles de precio que no serían aceptados o considerados por el público objetivo.

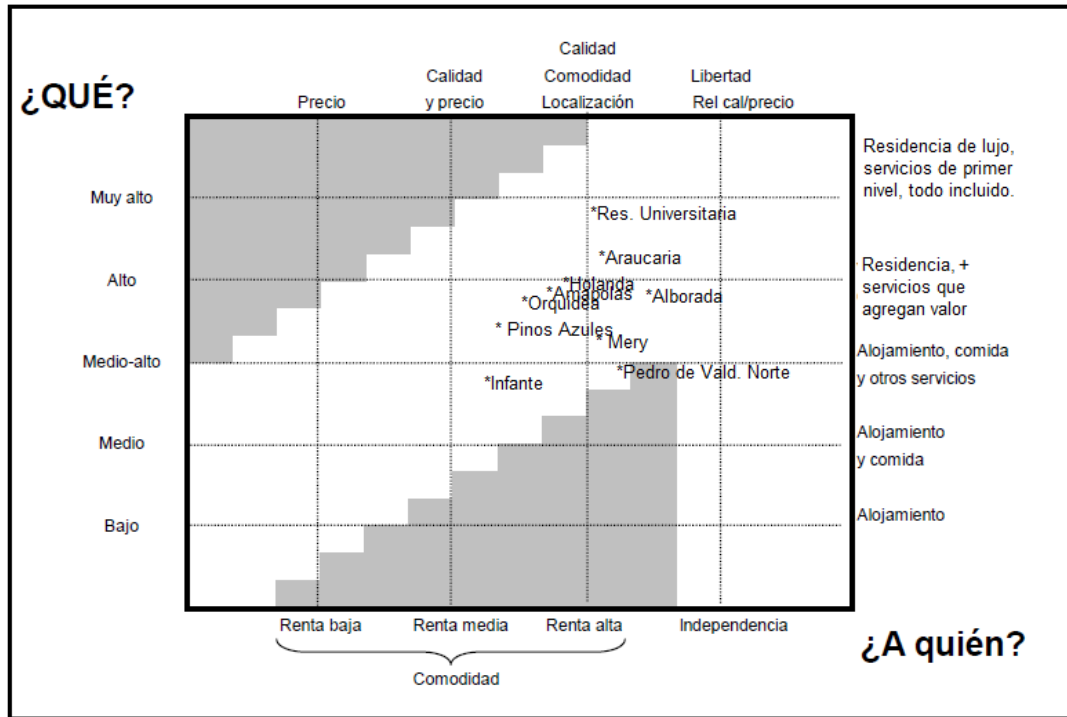
Figura 7



Fuente: Proyecto de Tesis, Residencia de Estudiantes en Vigo, Accésit al i premio al estudio de la actividad empresarial 2003, Autor: Pablo Penas Franco, Instituto del desarrollo Caixanova, Página 28.

Seguidamente, se ubicaran las 10 residencias universitarias que compiten en la ciudad de Santiago en el siguiente gráfico de manera de poder apreciar claramente como se encuentran respecto a los factores claves del éxito en cuestión.

Figura 8



Fuente: **Adaptación propia.**

Como se puede apreciar, los factores claves del éxito más trascendentales son la calidad, comodidad, localización y relación precio calidad. A continuación se procederá a definir cada uno de estos.

Primero que todo para hablar de calidad, es importante que se defina este termino para esclarecer de qué se esta hablando. Para esto se utilizan las conclusiones extraidas del focus group, de la entrevista y del mercado para

comprender que es calidad, puesto a que son los mismos clientes los que definen que es la calidad en este servicio. Principalmente la calidad esta ligada a la satisfacción de ciertos indicadores que permiten, como un todo, ofrecer un servicio que cumpla las expectativas de los clientes. La empresa debe ofrecer una ubicación y accesibilidad atractiva, proveer clara Información, contar con facilidades administrativas, disponer de un buen estado de infraestructura (Habitaciones e instalaciones), buen nivel de equipamiento (mobiliario, decoración, Preparación), contar con servicios que atiendan las necesidades del cliente, mantener un correcto sistema de higiene, proporcionar un agradable ambiente y prestar un sistema de seguridad confiable.

Respecto a la localización, este es un factor fuertemente valorado por los consumidores, que en estos casos son mayormente estudiantes jovenes. Ellos buscan ubicarse en un lugar que este cercano a sus escuelas de estudio, que les brinda seguridad para poder salir y entrar a cualquier hora del día sin correr peligros y que cuente con fácil acceso al transporte público.

Ahora el factor comodidad, corresponde a satisfacer las necesidades de los consumidores de la mejor manera mediante ofrecer todos los servicios que mejoren el nivel de vida de los consumidores para que se sientan conformes por lo que estan pagando. Esto puede ser por ejemplo disponer de buenas camas, lugares de relajación y esparcimiento, buenos niveles de baños, entre otros servicios que brinden una mayor calidad de vida a los consumidores.

Por último la relación precio calidad corresponde a la coherencia que perciben los consumidores respecto al precio que estan pagando, haciendolos sentir conforme con su opción de alojamiento contratada, evitando asi el abandono de la residencia por insatisfacción acorde a lo pagado.

✓ Tipo de Producto Ofrecido

Habitaciones Individuales con Baño privado: Esta opción es de las más deseadas cuandos se habla de alojamiento de mediana estadia o larga (desde 6 meses y más) puesto a la comodidad, privacidad e intimidad que otorga, no obstante, es de un mayor costo que todas las otras opciones.

Habitaciones individuales con baño compartido: Esta opción al igual que la anterior también provee de comodidad y privacidad, con la diferencia de que el baño debe ser compartido con otra persona. Esto en algunas circunstancias puede ser problemático si no se mantiene el respeto adecuado en la convivencia. Esta opción resulta ser de menor costo que la anterior.

Habitaciones Dobles: Resulta muy atractivo para personas que gustan de compartir con un amigo o amiga íntima, optando por una opción de alojamiento más económica. Los inconvenientes de esta opción son, que a veces la convivencia resulta complicada dado a diferencias o faltas de respeto entre los compañeros de pieza.

Habitaciones triples o más plazas: Es una opción poco utilizada, puesto a que por lo general, las habitaciones en residencias universitarias son utilizadas por periodos superiores a un mes, siendo complicado mantener una buena convivencia por tanto tiempo entre tres o más personas. No obstante, hay residencias que mantienen ofreciendo este servicio. Es la opción más económica.

4.2.2 Competencia directa Secundaria

Habitaciones y Departamentos

De manera preliminar y como una de las conclusiones de los focus group realizados con estudiantes extranjeros presentes en Chile, se pudo identificar, que la mayor parte de la búsqueda de alojamiento por parte de ellos se focaliza en sectores que están presentes principalmente en las comunas de Providencia y Santiago, dependiendo de lo que busquen y también del plantel al cual ellos asistan.

Dentro de este punto se pueden describir dos tipos de competidores que, en mayor o menor medida, sirven como prestadores de un servicio sustituto directo al que se pretende dar a través del presente plan de negocios.

Las alternativas presentes se pueden resumir en dos tipos principales de servicios disponibles. En primer lugar, están las casas o departamentos compartidos, en donde los dueños disponen de una o más habitaciones en el lugar donde habitan y ofrecen el arriendo por periodos relativamente cortos, en donde los servicios complementarios pueden variar ampliamente, dependiendo de lo que se está dispuesto a pagar, pero en todos los casos

estudiados para este trabajo, se toman ofertas que ofrecen al menos un amoblado básico que permita desarrollar actividades básicas, como comer o dormir cómodamente.

Una segunda alternativa, consiste en el arriendo de departamento o estudios de una habitación, o el arriendo de departamentos de más habitaciones para poder compartir con alguien más, los cuales también están amoblados y muchas veces termina siendo la opción escogida por los estudiantes.

El estudio de estos competidores se realizó a través de una selección aleatoria de avisos de arriendo en diversos portales informativos, tanto de habitaciones como de departamentos completos, cumpliendo con requisitos mínimos establecidos para ser tomados en cuenta, tales como: Conectividad, cercanía a lugares de interés, seguridad y amoblado. Todos ellos, ubicados en las comunas mencionadas anteriormente, obteniendo de esta forma una aproximación bastante realista de la oferta que los estudiantes extranjeros en Santiago tienen disponible, a modo de alternativa a las residencias estudiantiles.

Tabla 21

	Habitaciones/Departamentos Compartidos	Departamentos
Precio Promedio	CLP 148.519	CLP 283.590
Maximo	CLP 250.000	CLP 370.000
Minimo	CLP 100.000	CLP 166.667

Fuente: Elaboración propia

La tabla N°1 muestra los precios mensuales promedio y los extremos en t, de manera general, los precios tanto de las habitaciones en lugares compartidos como de departamentos ya sea individual o de más habitaciones. Aquí se observa que los precios por departamentos son sustancialmente más elevados que los de las habitaciones.

En la Tabla N° 2 se muestran ejemplos de los dos tipos de alojamientos explicados anteriormente, estos fueron sacados de las principales paginas de búsqueda y por internet, se muestra la ubicación, servicios ofrecidos y precios. Estos situados en diferentes partes de las comunas seleccionadas.

De esta manera se puede observar la amplia variedad existente en estos términos.

Tabla 12

Tipo	Dpto. compartido	Dpto. compartido	Dpto. compartido	Dpto. compartido	Dpto. compartido	Studio	Depto.	Depto.
Precio	CLP 190.000	CLP 140.000	CLP 105.000	CLP 110.000	CLP 150.000	CLP 280.000	CLP 270.000	CLP 300.000
Comuna	Providencia	Providencia	Santiago	Santiago	Las Condes	Providencia	Santiago	Las Condes
Ubicación	Metro Manuel Montt	Metro Los Leones	Metro Santa Lucía	Barrio Yungai	Metro Tobalaba	Metro Manuel Montt	Metro Bellas Artes	Metro El Golf
Internet (WiFi)	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO
Lavadora	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Ropa de Cama	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Calefacción	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI	SI
Teléfono	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Refrigerador	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
TV (TVCable)	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
Muebles	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cocina equipada	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Microondas	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI
Cerca de estación de metro	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Cerca de supermercado	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Mascotas	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Es posible fumar	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO

Fuente: Elaboración propia

Junto con esto, se ha podido notar que los avisos para arriendo de departamentos son mucho más amplios y variados que los que se ofrecen para el arriendo de habitaciones, en donde la oferta es algo más reducida.

De esta forma, se observa que existe una amplia variedad de alternativas en relación a estos dos tipos de competidores directos, lo cual ciertamente los hace atractivos para los estudiantes extranjeros, quienes deben ponderar elementos como precio, conectividad y servicios disponibles.

A modo de conclusión, se puede ver que la competencia es fuerte, tanto la competencia directa e indirecta juegan un rol importante y son opciones muy atractivas para el estudiante extranjero, la elección de una y otra depende en un 100% de los factores de decisión de estos mismos, cómo su disposición a pagar, su preferencia por pertenecer a un departamento de un grupo familiar chileno, la independencia que anda buscando etc. Por otro lado llegar a este tipo de ofertas es muy fácil, debido a la existencia de páginas web conocidas las cuales muestran al estudiante todas estas opciones.

Las páginas webs más usadas en búsqueda de alojamiento se encuentran a continuación:

[-http://www.compartodepto.cl/](http://www.compartodepto.cl/)

[-http://alojamientos.universia.cl/](http://alojamientos.universia.cl/)

[-http://www.contactchile.cl/es/alojamiento-chile](http://www.contactchile.cl/es/alojamiento-chile)

[-http://erasmusu.com/es/erasmus-santiago/alquiler-estudiantes](http://erasmusu.com/es/erasmus-santiago/alquiler-estudiantes)

Respecto a este punto, es importante mencionar que la competencia indirecta que fue descrita tienen un grado de informalidad ya que para dirigirse a ellas los alumnos deben llamar a números de teléfonos

particulares, juntarse con esas personas en puntos de encuentros, muchas veces deben hacer depósitos para la reserva, y todos estos procesos tienen un riesgo de fraude y mucha desconfianza por un lado, lo que hace incomoda la búsqueda y además preocupa muchas veces a los padres del alumno. Por el lado de la competencia directa, a pesar que cuenta con una formalidad y procesos que entrega más confianza, se puede concluir que ninguna de las 10 residencias ofrece el concepto de residencia que ofrecemos “Vida Tinta”, factor que nos diferenciará y por supuesto nos entregará valor respecto los demás en forma de estrategia.

4.3.-Análisis Interno

A continuación se detallará el análisis interno del negocio en base al marco teórico proporcionado por el modelo de negocios estratégicos recursos y capacidades, el cual destaca la importancia de estos componentes y como estos son organizados en pos de la obtención de ventajas competitivas acordes a la estrategia adoptada por la empresa.

Primero que todo se deben definir dos conceptos:

Recursos: *“Entendemos por recursos o activos físicos de una empresa el stock La Teoría de los de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva”* (Lopez C. y., 1993)

o

“cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la firma” (Penrose, 1959)

Capacidades: *“son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa, y dependen del sistema de incentivos e integración del personal”* (Lopez C. , 1993)

ó

“contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la firma, por lo tanto los recursos⁶⁸ pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios, los cuales serán los factores esenciales en el proceso productivo” (Penrose, 1959)

La teoría de los recursos y capacidades permite, además de identificar cuáles son los elementos con los que cuenta la empresa y establecer sus diferencias y ventajas respecto de la competencia, determinar si alguno de estos tiene el potencial de convertirse en la competencia central o core competence de la organización en cuestión. Ahora, antes de iniciar el análisis resulta entonces consecuente definir Core Competence:

“Core Competence: habilidad o fortaleza clave que una organización ha adquirido y que la diferencia de los demás, dándole una ventaja competitiva y contribuye a su éxito a largo plazo...” (Sambrook, 2013)

Traducción libre.

Ahora, para que un recurso o capacidad sea capaz de otorgarle a una organización una ventaja competitiva sostenible en largo plazo debe cumplir con lo siguiente.

Tabla 23

Valuable?	Rare?	Costly to imitate?	Exploited by the organization?	Competitive implication
No				Competitive disadvantage
Yes	No			Competitive parity
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	No	Unexploited competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

(Barney, 2005)

Luego de haberse establecido el marco teórico es posible analizar cada uno de los recursos y capacidades con los que cuenta actualmente la organización:

4.3.1 Recursos

- I. **Personal:** El personal con que contará “*Vida tinta*” será detallado a continuación. Se deja en claro que todas las personas que sean parte del staff serán elegidas en base a tres importantes características que irán de la mano con la estrategia de la empresa, estas son: calidez, cordialidad y flexibilidad, dentro de otros. Estas características son consideradas de vital importancia para la empresa, debido a que la cara de “Vida Tinta” son las personas que se relacionan con los huéspedes, es por eso que se necesita que el personal tenga el trato apropiado y comunique o que la empresa quiere comunicar o entregar en forma de valor al estudiante. Calidez, para que se sientan como en casa, Cordialidad para que la atmosfera del lugar sea siempre de respeto y flexibilidad para que todos los integrante del equipo estén siempre dispuestos a aprender, estar dispuestos a aprender de nuevas costumbres y en consecuencia potenciar al máximo la atención a los clientes.

Valioso: El personal de la residencia es el componente clave de esta debido a que será seleccionado cuidadosamente, acorde al perfil antes mencionado, ajustándose a las necesidades de un ambiente internacional e intercultural.

Raro: Es posible concluir que tratamos con un personal raro, debido a que fue escogido para ser único y capaz de brindar el mejor servicio. Esto se puede ver más claro en que el personal además de tener eficiencia y manejo en sus tareas, contará con ciertos conocimientos valiosos de distinto tipo que le serán de gran ayuda al Huésped, por ejemplo tendrán una noción a grandes rasgos de Santiago y cómo funciona este, de específicamente lugares claves e idóneos o resolución de problema diarios.

Inimitable: Si bien nuestro personal es especialmente escogido acorde al perfil antes descrito, no representa un recurso inimitable debido a que otras empresas podrían reclutar acorde a los mismos criterios y/o competencias.

Organizado: La estructura adoptada por la organización permite la mayor flexibilidad posible, de modo de poder estar siempre actualizando sus prácticas, estándares y habilidades para entregar siempre el mejor servicio.

a. **Ingenieros Comercial de la Universidad de Chile;** todos realizaron intercambios estudiantiles en Europa y por tanto conocen de primera fuente cómo funciona la industria de alojamiento temporal, no solo de residencias, sino también de servicios sustitutos como arriendo de departamentos o piezas al interior de casas familiares. Por ello es consecuente señalar que el staff está compuesto por cuatro estudiantes que vivieron en carne propia la necesidad de encontrar un lugar donde dormir en el extranjero y saben la importancia de su eficiencia desde el momento de búsqueda hasta que el contrato llegue a su fin.

b. **House Keeper:** encargado de canalizar hacia los huéspedes el apoyo de todo el staff de “Vida Tinta,” entregar información precisa y contingente a cada uno de los huéspedes respecto de actividades culturales, vida nocturna, etc. directamente o por medio de electrónicos. Este recurso será uno de los principales canales que ocupará la empresa para relacionarse de forma cercana con los huéspedes, éste tendrá la habilidad de comunicación y de identificar el perfil de cada estudiante para poder ofrecerle el apoyo

preciso. Por otro lado será la cara de la empresa estando presente diariamente para resolver problemas y encargarse del buen funcionamiento.

c. **Empleados de planta:** Encargados de mantener las áreas comunes de la residencia siempre limpia y ordenada para su uso cotidiano, además de encargarse del aseo diario de las habitaciones de aquellos huéspedes que así lo requieran. Los empleados de planta o helpers entregan un gran valor al huésped al estar al tanto de problemas mínimos diarios que estos tengan, además de apoyarlos y tener una gran cercanía con ellos. Estas personas estarán capacitadas para dar información como: recetas chilenas, tendrán manejo en destrezas de tejido, sabrán hacer manualidades con greda, no será requisito que todos sepan todas esas actividades, pero si será necesario que cada uno maneje por lo menos una actividad para que en el caso que sea necesario, se realicen actividades extras hechas por ellos mismos.

II. Relación comercial con FEN

La Facultad de Economía y Negocios de la universidad de Chile captura alrededor de un 26% del total de alumnos de intercambio que vienen a toda la Universidad de Chile semestralmente, en números: 80 de los 300 estudiantes que vienen en promedio por semestre a toda la Universidad de Chile cursan sus estudios en la FEN. Por ello la relación directa y privilegiada que existe entre el grupo y la facultad podría proveer de una demanda estable y confiable capaz de hacer marcar la diferencia en el éxito del negocio.

Valioso: La estrecha relación existente con la FEN nos provee de una ventaja por sobre las demás residencias puesto que mediante la facultad se podrá contactar directamente a los clientes y asegurando así un flujo estable de estos en el caso que sea nuestro socio estratégico formal.

Raro: Este recurso resulta único debido a que no existe competencia alguna que haya realizado anteriormente este convenio.

Inimitable: No existe seguridad alguna que respalde un contrato exclusivo con la facultad debido a que no se cuenta, por el momento, con la capacidad de dar alojamiento a todos los estudiantes de intercambio que lleguen esta. Tampoco podemos asegurar que totalidad de los estudiante extranjeros preferirá la residencia por sobre los alojamientos sustitutos pero si podemos establecer tarifas, convenios y/o descuentos a través de la facultad para incentivar y canalizar la preferencia de los potenciales clientes.

Organizado: Nuevamente es la estructura adoptada por la empresa la responsable de canalizar organizadamente el flujo de clientes provenientes de la facultad.

III. Experiencia intercambio.

Como bien fue mencionado en un principio, los cuatro integrantes del proyecto realizaron intercambios estudiantiles en distintos lugares de Europa y por tanto cuentan con la visión y experiencia de primera fuente de lo que es enfrentarse a la búsqueda de alojamiento adecuado para realizar estudios en el extranjero. Por otro lado, cada visión en particular nos provee conocimiento específico de cómo se hacen las cosas en determinados lugares del mundo respecto de las residencias estudiantiles y las cuatro juntas nos abren un sin número de posibles nuevas formas de entregar el servicio en el país.

Valioso: La experiencia vivida los cuatro profesionales que componen la plana administrativa de la organización les provee una visión distinta y de primera línea.

Raro: El porcentaje de alumnos chilenos que realizan un intercambio universitario internacional sigue siendo bajo y por tanto, escaso.

Inimitable: A pesar de ser un recurso escaso, no es excluyente y existe siempre la posibilidad de que pueda existir otro equipo con la misma característica.

Organizado: Las experiencias no han sido, ni serán, tabuladas de modo de ser transmitidas al resto del personal.

4.3.2 Capacidades

I. Innovación.

El conocimiento obtenido por cada uno de los estudiantes en el extranjero les dio la oportunidad de conocer, a cada uno de ellos, nuevos servicios. Además, el constante contacto que tendrá el personal de la residencia con personas de todo el mundo, les permitirá estar siempre al tanto de las nuevas tendencias en la industria, lo que sumado a la estructura organizacional abierta y flexible del emprendimiento, permitirá a “*Vida Tinta*” hacer la diferencia en el mercado.

Valioso: La capacidad de innovar, de estar flexibles, dispuestos a aprender y adoptar nuevas prácticas es inherentemente valiosa pues posibilita apuntar y mantener el liderazgo en la industria, mediante la implementación y creación de nuevas y mejores prácticas.

Raro: La característica en cuestión, en un mundo cambiante y cada vez más impredecible, es cada día más relevante y por lo mismo, cada vez más común.

Inimitable: En línea con lo anteriormente señalado, la innovación es y será cada vez mas aplicada.

Organizado: La organización se ha configurado de forma que la adaptación y creación de nuevas prácticas sea parte de ella.

II. Organización flexible y abierta al cambio.

Como bien fue dicho anteriormente, la organización se expondrá constantemente a gente de todo el mundo, por ello su organización debe ser capaz de integrar nuevos conocimientos, tendencias y servicios para así mantenerse siempre actualizada acerca de lo que está ocurriendo en la industria.

Valioso: Una actualización constante y forma de trabajar al día de lo que pasa en la industria mundial suele ser algo obvio de poner en práctica, sin embargo muy pocas son las empresas que lo hacen, es por eso que en este aspecto si se cuenta como valioso ya que se pondrá mucha énfasis en él.

Raro: Como bien ha sido señalado con anterioridad en un mundo cada vez más global, esta capacidad es cada día más necesaria y en consecuencia más común.

Inimitable: Es posible que la competencia logre imitar la forma en que se hacen las cosas por parte de la organización y así conseguir también la flexibilidad y apertura al cambio a la que se apunta.

Organizado: La organización se constituirá en torno a la cliente y a través de la flexibilidad se adaptará a las necesidades de este.



Recursos y capacidades de la organización. Elaboración propia.

A continuación se presenta el cuadro resumen de las capacidades y recursos de “Vida Tinta” para determinar si alguna de ellas cuenta con las cuatro características deseadas ,Valiosa, Rara, Inimitable y Organizada – VRIO- y después se analizará si son o no fuente de ventaja competitiva sostenible en largo plazo. Luego se examinará cada una de las características de la organización, que cumpla con los requisitos antes señalados, para

determinar si puede o no ser considerada como core competence . No está demás señalar que la implicancia entre core competence y contar con las cuatro características VRIO no es bidireccional; es decir, que un recurso o capacidad sea core competence implica que es VRIO pero no lo contrario. Por lo mismo, en primer lugar se establece si alguno de los recursos o capacidades es o no VRIO para luego, de forma individual, determinar si es una competencia central para la organización.

Tabla 24

Recurso/capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	Organizado
Personal	✓	✓		✓
Relación comercial con FEN	✓	✓		✓
Experiencia intercambio.	✓	✓		
Innovación	✓			✓
Organización flexible y abierta al cambio.	✓			✓

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro resumen muestra las características de los distintos recursos y capacidades de la residencia “Vida Tinta. Debido a que ninguno de los recursos o capacidades de la empresa satisface las cuatro características necesarias para ser una Core competence, es decir, ninguna es simultáneamente Valiosa, Rara, Inimitable y Organizada, es posible concluir que la empresa corre actualmente el riesgo de ser imitada por la

competencia y hacerla perder su ventaja competitiva respecto de la industria.

Por otro lado es necesario destacar que, si bien no se cuenta con una competencia central capaz de entregarle a la organización una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, si se cuenta con ventajas competitivas que en el corto plazo pueden ser aprovechadas para luego, con el tiempo, mediante el aprendizaje, adaptación y organización, transformarse en core competence. Es decir, la empresa cuenta con al menos dos recursos que son potencialmente fuentes de ventajas competitivas en el largo plazo -personal y la relación comercial con la facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile – debido a que cumplen con tres de las características deseadas; Valiosa, Rara y Organizada.

4.3.3 Estrategia de diferenciación

"Estrategia es el match que una organización hace con sus recursos internos y habilidades... y las oportunidades y riesgos creados por su ambiente externo" (Grant, 1991).

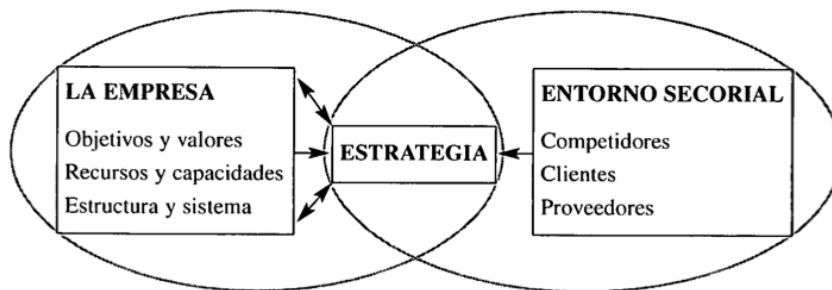


Figura 8

LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES. UN ENFOQUE ACTUAL EN LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL, Jesús Suárez Hernández y Santiago Ibarra Mirón.

Como se ilustra en la figura 8, para que una empresa elija correctamente una estrategia debe considerar tanto sus propias características como las del entorno. En otras palabras, mediante un proceso previo de introspección y conocimiento la organización determina cuáles son sus recursos, capacidades y características distintivas, luego analiza el entorno, la industria en la que se establecerá y finalmente, determina cual es su estrategia, considerando siempre como conjugar de la mejor forma las características internas y externas.

En línea con lo anteriormente señalado, es posible determinar que, debido a que por un lado los recursos y capacidades del grupo de trabajo tienen como denominador común la flexibilidad y una organización abierta al cambio y al aprendizaje, y a que por otro lado, la industria está compuesta por empresas que cumplen en distintos niveles los requerimientos de los clientes y a que solo un treinta por ciento de esta entrega servicios altamente personalizados, no necesariamente ligados de forma directa al alojamiento sino que a entregar un servicio complementario, enfocado a potenciar la experiencia de los estudiantes con el país y su cultura, se ha

concluido que la mejor estrategia para el proyecto debe ser la diferenciación y personalización del negocio para con sus clientes. En otras palabras, combinando la flexibilidad característica de la organización, una industria creciente y medianamente competitiva, donde solo una porción de esta entrega servicios experienciales, con clientes que así lo solicitan se concluye que la personalización debe ser el hilo conductor de la estrategia a escoger. Además, debido a que en la investigación de mercado fue posible observar la existencia de un nicho dispuesto a pagar un sobreprecio asociado a mayores comodidades, mejores servicios y personalización, se logra reafirmar que la estrategia antes señalada es la indicada.

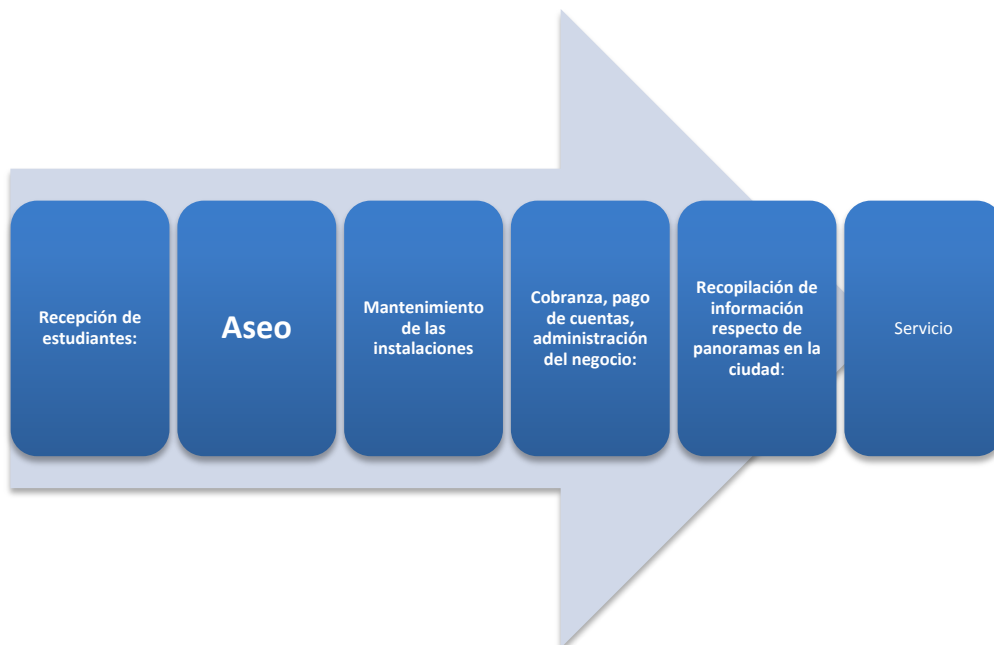
4.3.4 Cadena de valor

El modelo descrito por Porter de cadena de valor resulta altamente útil a la hora de describir resumidamente los procesos realizados por la empresa con el fin de entregar la propuesta de valor configurada a lo largo del presente documento. Por ello, antes de describir cada una de las tareas que configuran la organización se ha de definir;

Cadena de valor “*La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final...*”

(Kenneth, 2008)

En consecuencia presentaremos a continuación la cadena de valor de “Vida Tinta” para luego describir cada uno de los procesos que son señalados en el esquema 1.1.



Esquema 1.1

1. **Recepción de estudiantes**

La principal forma de contacto con los futuros huéspedes será realizada a través de la página web, en esta los estudiantes de intercambio contestarán el formulario donde especificarán su tiempo de estadía, tipo de acomodación, estudios e intereses, para de esta forma crear un perfil de cada uno de ellos y así poder entregarles feedback respecto de las distintas actividades que pudieran interesarles en Santiago. Esta información será almacenada y clasificada por el House Keeper, encargado de comunicarse con cada uno de los residentes.

No está demás recalcar que crear un perfil de cada uno de los huéspedes permitirá **personalizar** los requerimientos de cada uno de estos y en consecuencia suplir sus necesidades de la mejor forma.

2. Aseo

La residencia contará con un staff de al menos dos personas a cargo de la limpieza y aseo de todas las áreas comunes de la esta y este servicio podría extenderse de forma **opcional** a las distintas habitaciones pero significará una tarifa adicional para quien así lo solicite. De esta forma se logrará **adaptar** el servicio de limpieza entregado por “Vida Tinta” a los requerimientos de los distintos huéspedes.

3. Mantenimiento de las instalaciones

Estará a cargo del House Keeper quien deberá contactar al personal correspondiente, para solucionar cualquier desperfecto técnico al interior del establecimiento y será apoyado por el equipo de aseo que será responsable de informar cualquier problema que pudieran tener las instalaciones.

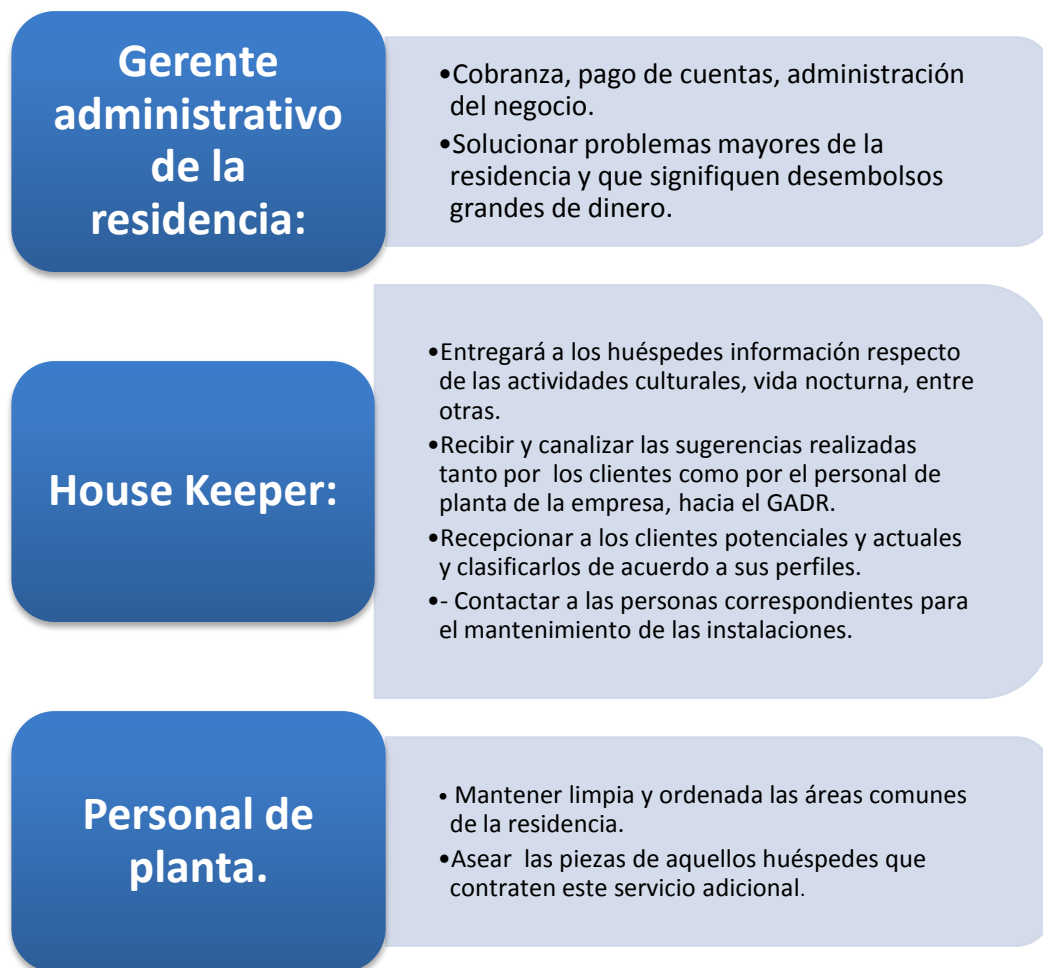
4. Cobranza, pago de cuentas, administración del negocio

Debido a la directa relación que tienen estas responsabilidades con la administración dura del negocio y a que son consideradas valiosas desde el punto de vista del Management mismo, serán asignadas a una persona de confianza, directamente ligada al grupo emprendedor del negocio. Es decir, uno de los cuatro ingenieros comerciales gestores del proyecto se encargará de administrar los puntos antes mencionados. Para ello se apoyará el House Keeper, quién será el encargado de gestionar las relaciones directas con el personal de planta de la residencia para luego informarle al profesional responsable. Finalmente será el ingeniero comercial a cargo, que desde ahora será denominado “gerente administrativo de la residencia o GADR”, quien autorice cualquier tipo de gasto que signifique un desembolso importante de dinero (monto que será posteriormente establecido), este sistema tiene dos fines directamente relacionados: evitar cualquier malversación de fondos y otorgar la flexibilidad necesaria para que el House Keeper pueda solucionar problemas menores y cotidianos de la residencia.

5. Recopilación de información respecto de panoramas en la ciudad:

“Vida tinta” se especializará en tratar personalizada mente a cada uno de sus huéspedes, por ello se le entregará a cada uno de ellos un formulario con el objetivo de obtener su perfil y así entregarles información y ayuda acorde a sus necesidades. Esta función estará a cargo del Keeper.

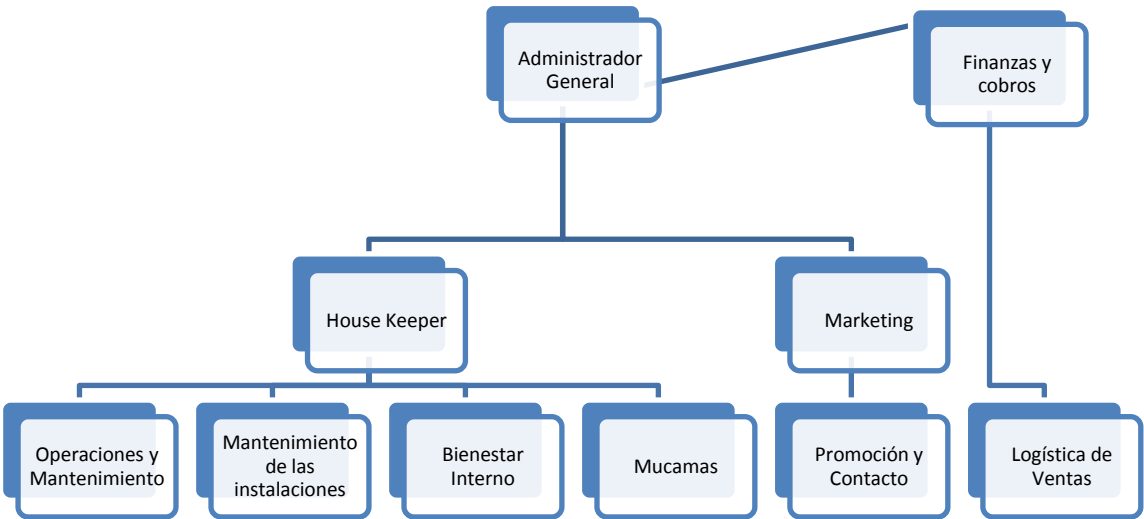
El siguiente gráfico, “esquema 1.2”, se resumen las diferentes responsabilidades de los cargos anteriormente señalados, de modo de hacer aún más ilustrativa la presentación de cada uno de estos. Más adelante, en el presente documento, se detallará con mayor profundidad cada uno de estos.



Esquema 1.2

4.4.- Organización

4.4.1 Organigrama



4.4.2 Planta Directiva

Administrador General

Dependencia Directa:

Socios

Requisitos de Formación y Experiencia:

Ser Ingeniero Comercial, civil o con formación de carrera afín. Experiencia laboral de un mínimo de 2 años en labores de responsabilidad similar, relacionados a la industria turística o de administración de establecimientos.

Competencias y Habilidades:

Capacidad de organización y gestión. Habilidades interpersonales. Interés por desarrollo de relaciones interculturales. Liderazgo, empatía y habilidades creativas.

Principales Funciones:

1. Administrar y gestionar las operaciones relacionadas con el correcto funcionamiento de la residencia en términos financieros, al ser al mismo tiempo el encargado de cobranza y el responsable del correcto uso de los recursos económicos disponibles, junto con gestionar las relaciones que puedan generarse con instituciones o proveedores.
2. Negociar y cerrar contratos con los huéspedes, cobrar garantías, hacer los cobros mensuales y recibir los depósitos.
3. Realizar los pagos correspondientes a los empleados.
4. Apoyo y supervisión a los mandos más bajos, además de relación fluida y constante con el House Keeper y el encargado de Marketing.

4.4.2 Planta Media

Marketing

Dependencia Directa:

Administrador General

Requisitos de Formación y Experiencia:

Ser estudiante de carrera con áreas de interés afín con el Marketing y elementos relacionados.

Competencias y Habilidades:

Ser motivado y proactivo, con capacidad para trabajar en equipo y habilidades creativas.

Principales Funciones:

1. Ayudar al staff y a los socios en la implementación y eventual elaboración de estrategias de marketing, así como como en el mantenimiento y/o alimentación de las redes de contactos.
2. El trabajo de esta persona será de forma esporádica y dependerá de las necesidades específicas de la empresa en un determinado momento.

House Keeper:

Dependencia Directa:

Administrador General.

Requisitos de Formación y Experiencia:

Ser estudiante y haber participado en actividades relacionadas con estudiantes extranjeros. Tener un manejo medio/alto del idioma inglés.

Competencias y Habilidades:

Motivación por la convivencia y aprendizaje multicultural, alta capacidad de organización y conocimientos básicos de gestión.

Principales Funciones:

1. Bienvenida y Recibimiento de los huéspedes.
2. Administrar residencia ante cualquier imprevisto.
3. Guiar y Orientar a los estudiantes ante necesidades cotidianas. Ej. Dónde comprar un chip de celular, dónde y cómo funcionan las BIP, dónde quedan los principales terminales, Dar información de ubicaciones de supermercados, farmacias, u otras más cercanos, explicar el uso de la bicicleta urbana.
4. Coordinar préstamos y arriendos de bicicletas. (Ojo que habrá bicicletas disponibles para los huéspedes, las cuales podrán ser utilizadas de forma gratuita un número limitado a la semana, cualquier uso extra se cobrará)

5. Recomendar lugares del Santiago para visitar. Por ejemplo restaurantes, bares, museos, parques, teatros, discotec.
6. Tener un trato personalizado con cada huésped. Ej, debe saber los nombres, los países de donde provienen, debe conocer sus intereses, debe preocuparse de su salud (preguntándoles en caso que caigan enfermos)
7. En caso que un huésped se enferme, debe tener la información para recomendarle centros médicos, remedios naturales, etc.
8. Búsqueda constante de panoramas y actividades dentro de la capital y fuera.
9. Envío semanal o casual a cada huésped informando sobre sus actividades de intereses dentro de la ciudad. Ej, en base a un formulario previo a la entrada, se podrá reconocer los intereses de cada estudiante, de esa forma se podrá mandar información por ejemplo de conciertos, grupos, bandas a personas que se interesen por la música. A los interesados en deporte, se les avisará de maratones, campeonatos, o excursiones relacionados con su deporte. En general.
10. Dar solución a problemas en caso de su existencia, relacionado con la infraestructura de la residencial.
11. Supervisar limpieza y orden de la residencia.

4.4.3 Planta Baja

La planta baja, estará compuesta por el personal de aseo o Mucamas y por los técnicos/reparadores que se necesiten ante cualquier eventualidad. Estos dependerán directamente del House Keeper, quien deberá controlar y solicitar los servicios de estos en la medida en que sean necesarios.

Particularmente, el personal de aseo se constituirá por 2 o 3 personas destinadas a la limpieza y mantención de la residencia, estas personas llegarán en las mañanas y durante el día irán manteniendo las áreas comunes en orden, además de hacer los baños compartidos. Por otra parte en caso de solicitud de lavado, éstas se preocuparán de lavar y organizar los distintos pedidos.

Por otro lado el técnico/reparador tomará un papel esencial al momento que existan problemas de infraestructura, eléctricos, de gas, etc. Estará disponible para la residencia cada vez que se requiera.

4.5.-Análisis PORTER

Mediante la utilización del análisis Porter buscaremos identificar el nivel de atractivo que esta industria presenta. La industria en cuestión está definida como servicios de alojamiento de tipo residencia universitaria en Santiago de Chile.

Santiago de Chile cuenta con una alta concentración de universidades lo cual atrae un gran volumen de estudiantes provenientes desde regiones a concretar sus estudios superiores. Además como ha sido mencionado anteriormente, se observa un exponencial aumento de alumnos que vienen desde el extranjero a complementar sus estudios mediante intercambios estudiantiles, pasantías o seminarios de tipo pregrado y postgrado, los cuales requieren de alojamiento de corta o mediana estadía (entre 6 meses a 1 año en promedio) por lo que se hace muy llamativo el mercado de alojamiento de residencia universitaria en esta ciudad dada la rotación de alumnos y una gran demanda.

A. Amenaza de entrada de nuevos entrantes

Para ingresar a satisfacer las necesidades de este mercado es necesario contar con ciertas capacidades y recursos mínimos los cuales representan barreras de entrada. Dentro de estos están las economías de escala, donde éstas fuerzan al entrante a entrar con una gran escala (para lograr un buen costo medio) o bien aceptar una desventaja en costos, donde en esta industria se hace necesario lograr un cierto nivel de escala en términos de capacidad de alojamiento, servicios ofrecidos y tamaño mínimo de las instalaciones para poder competir y poder alcanzar precios competitivos supliendo los costos fijos implícitos que una residencia universitaria tiene (agua, luz, gas, internet, mantención, contribuciones, arriendo, gastos comunes, instalaciones, entre otras), es por ese motivo que se requiere de un nivel medio de economías de escala para hacer rentable el negocio. Media Alta

Por otro lado existe una alta exigencia en requerimiento de capital, puesto a una clara necesidad de invertir recursos que impliquen desde la obtención del terreno, hasta la transformación de este para que cumpla con los requisitos básicos de una residencial como baños, habitaciones, seguridad,

ubicación adecuada, acondicionamiento, luz, entre otros. Además de todo el inmueble y diseño de la infraestructura. Esto hace que la entrada de nuevos agentes se dificulte al tener que contar con un gran capital para empezar el negocio. Alto

Respecto al acceso canal de distribución, en esta industria existen diversos agentes que operan como canal, tales como agencias inmobiliarias, páginas web de información relacionada a intereses estudiantiles y universidades que recomiendan alojamiento a sus alumnos, los cuales por lo general gozan de disponer de una variada oferta a sus clientes, siendo de esta manera, fácil acceder a estos canales, siempre y cuando sean de interés para ellos y cumplan con las exigencias de cada intermediario. Sin embargo, esto no asegura la contratación de los servicios puesto a que la opción final queda en mano de los alumnos interesados por lo cual el contacto directo es un canal a considerar y a veces no fácil de acceder. Eso hace que el acceso al canal de distribución sea medio, puesto a que va a depender de las características con que cuente cada residencia. Bajo

Tomando en cuenta el número de participantes en la industria, este es alto, como se vio anteriormente existe una alta gama de opciones de alojamiento

que satisface la creciente demanda por estos. Agregándole esas ofertas el reconocimiento de marca o dicho de otro modo, agregando el reconocimiento o trascendencia de algunas residencias hacen que el posicionar un nuevo nombre no sea tan fácil, y por lo tanto se requiera de nuevas estrategias que diferencien al entrante de las demás, con esto se requiere de una alta inversión en marketing para posicionarlo en la industria. Medio

Por otro lado existe el tema legal, en el que las empresas deben cumplir con la normativa del código sanitario

En conclusión es posible decir que la amenaza de nuevos entrantes es MEDIA, donde si bien existen ciertas exigencias y estándares mínimos para poder ingresar, las barreras de entrada presentes no imposibilitan la entrada de nuevos competidores ni son tan estrictas.

B. Rivalidad entre competidores

Tomando en cuenta la gran demanda que presenta el mercado de los estudiantes que se dirigen a Santiago de Chile a complementar sus estudios, y además tomando en cuenta la competencia directa que se definió anteriormente, que no eran más de 10 residenciales las legales e inscritas, podemos decir que existe una oferta formal relativamente baja de residencias universitarias en Santiago. Estos pocos protagonistas no han caído en una competencia muy alta, cada uno tiene capacidad para recibir a los alumnos con que espera, debido a la alta demanda que hay por ellos. Por lo mismo, la publicidad en estas no es tan agresiva, existe un par que cuenta con un reconocimiento mayor,

Por otro lado, se evidencia barreras de salida medianas, dada la inversión inicial que hay que realizar en términos de acondicionamiento y reparación de la residencia, pero no son altas puesto a que en caso extremo pueden ser reutilizadas en otros negocios tipo hostel o hotel. Y por último hay presencia de medianos costos fijos los cuales si no se alcanzan altas economías de escala es necesario incurrir en precios más altos.

El otro factor importante a tomar en cuenta es que dentro de los participantes de la industria existe poca diferenciación del servicio ofrecido, lo cual la hace más competitiva ya que se ofrece, dentro de todo, lo mismo. Cuando estamos frente esa situación en que el mercado ofrece un mismo producto o servicio, el cliente empieza a ser indiferente en cual de toda la gama comprar, lo que aumenta la competitividad entre ellos.

En conclusión, la rivalidad entre competidores es MEDIA BAJA puesto a que principalmente son pocos los agentes que satisfacen las necesidades de alojamiento universitario de tipo residencia universitaria y son insuficientes en suplir la demanda habiendo mucho campo para nuevos competidores.

C. Poder de negociación de los compradores

En primer lugar, se puede observar que los compradores de este tipo de servicios están bastante atomizados, con lo cual su capacidad para negociar en términos de volumen de compra es bastante baja, esto debido a que las negociaciones o prestaciones se dan de manera individual o máximo de a dos para habitaciones dobles.

En segundo lugar se puede notar que el costo de cambio, o más bien, el costo que tiene para los compradores el hecho de decidirse por una alternativa de residencia o una alternativa como un departamento compartido o individual es bastante bajo, dado que en su búsqueda por encontrar alojamiento, es bastante probable que evalúen diversas opciones para luego llegar a aceptar la oferta que más les acomode y convenga en relación a sus preferencias y disposición a pagar., además no existe ningún tipo de fidelización por parte de las empresas, ninguna ofrece descuentos relacionado a ella en lugares, ni ningún beneficio.

En tercer lugar, se identifica que el acceso a la información disponible no siempre es tan fácil de conseguir para los estudiantes extranjeros, esto en términos de relación precio/calidad/ubicación, ya que en una proporción

relativamente alta, desconocen ese tipo de parámetros para poder tomar una decisión correcta, esto en base a la escasa información proporcionada por los planteles de estudio y también la acotada oferta de residencias. Es importante destacar acá, que si bien lo anterior sucede, también es posible acceder a información de interés en diversos sitios web, pero que es necesario ser referenciado para llegar a ellos. Distinto es el caso para los estudiantes chilenos que provienen de regiones y que vayan a estudiar a Santiago, aún cuando tienen necesidades parecidas a los estudiantes extranjeros, ellos posiblemente posean la capacidad y conocimiento, al menos básico, para poder llegar a encontrar una solución a su necesidad de manera más precisa y quizás por menos dinero que lo encontraría un extranjero.

En cuarto lugar, el **lugar de alojamiento** para los estudiantes extranjeros de intercambio y para los alumnos chilenos de regiones que estudien en Santiago, es un elemento crucial a la hora de poder vivir una experiencia realmente agradable dentro de la ciudad en la que habitan, esto se debe a que es necesario para ellos tener una buena conectividad, acceso a sitios de interés y seguridad, como mínimo, con lo cual sus posibilidades comienzan a limitarse a determinados sectores.

De esta forma, se puede decir que el **poder de negociación** de los compradores/consumidores es **bajo**, esto principalmente por lo atomizado de los clientes a su volumen y continuo crecimiento, y por las asimetrías de información entre proveedores y consumidores, primordialmente en relación a los extranjeros.

D. Poder de Negociación de los Proveedores

Para determinar el poder que poseen los proveedores, en mi primer lugar se hace necesario definir tres tipos de ellos, con los cuales habrá diferentes relaciones y por tanto diferentes poderes de negociación y frecuencia de contacto.

En primer lugar, se identifica a los proveedores de los implementos del inmobiliario físico de la residencia para que comience su funcionamiento, tales como muebles y electrodomésticos. En este caso, es importante destacar que la adquisición de estos implementos es básicamente de una vez, salvo en determinadas excepciones en que haya que reponer o reparar, en donde la relación sería puntual. Además de lo anterior, es posible

visibilizar una alta cantidad de proveedores de este tipo de mobiliario, por lo que el poder de negociación es bastante **bajo**.

En segundo lugar, en caso de que se ofrezcan servicios de venta de comida o bebidas al interior de una residencia, los proveedores de este tipo de elementos serán más bien constantes y podrían tener un nivel de poder de negociación más bien **medio bajo**, dado que las alternativas existentes y posibles sustitutos de diversos tipos, impiden aumentar su poder de negociación.

En tercer lugar, y posiblemente el tipo de proveedor que más poder de negociación pueda tener, son los proveedores de servicios de apoyo a la gestión de la residencia, por ejemplo sistemas electrónicos de pago, y los proveedores de servicios informáticos que, a una escala más menos amplia, permite entregar servicios como internet en el lugar y en cada habitación. De esta manera, y dado los escasos proveedores de este tipo de servicios, se observa que su poder de negociación es de tipo de **alta**.

Por lo tanto el poder de negociación de los proveedores se considera como **medio bajo**.

E. Amenazas de Productos Sustitutos

En términos de Productos sustitutos se pueden encontrar dos tipos principales para las residencias universitarias. Estos sustitutos directos son: El arriendo de habitaciones en casa o departamentos compartidos y el arriendo de departamentos individuales o compartidos pero donde no vive el dueño.

Sin duda que la amplia y creciente oferta inmobiliaria presente en el país y particularmente en Santiago, permite a los compradores encontrar alternativas prácticamente en cualquier lugar de la ciudad y probablemente por un precio menor al que cobran las residencias, siendo ese su punto más fuerte y algo que hace que la amenaza sea **fuerte**.

Junto con esto, se observa que lo que ofrecen estos productos sustitutos no son servicios complementarios como los que podría ofrecer una residencia universitaria, en términos de apoyo al desarrollo de la actividad académica y/o de experiencia para el estudiante propiamente tal, por lo que, dependiendo de las preferencias y disposición a pagar de los compradores, la amenaza puede ser bastante **fuerte** o ser **media**.

Por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es **alta**.

Atractivo de la industria

A modo de conclusión y dado que solo se considera como alta la amenaza de productos sustitutos, es posible concluir que el atractivo de la industria es muy alto, explicado principalmente por la creciente llegada de estudiantes a Santiago y la acotada oferta de residencias universitarias, sumado a bajas barreras de entrada, hacen de esta una industria atractiva para ingresar.

4.6.- Análisis FODA

4.6.1 Fortalezas

- Intercambios vividos por los integrantes del grupo

En primer lugar, debido a los distintos intercambios vividos por los integrantes del grupo, se cuenta con conocimiento de primera fuente de la industria y los distintos servicios ofrecidos y asociados a esta, además de experiencia y capacidad de empatizar con las necesidades e intereses de los potenciales huéspedes internacionales.

- Conocimientos técnicos y de Gestión

En segundo lugar, el grupo está compuesto por Ingenieros Comerciales de la Universidad de Chile, lo cual provee de **conocimientos técnicos y de gestión** altamente valorados para el desarrollo del negocio.

- Red de contactos

Amplia Red de contactos en el mundo universitario, lo que facilita la captación de huéspedes internacionales para la residencia, permitiendo que el uso del tiempo se centre más en la gestión de excelencia de la residencia, más que en atraer a nuevos clientes.

- Flexibilidad

El ser profesionales recién egresados, se hace manifiesta la flexibilidad y la posibilidad de estar abierto a los cambios que el ambiente requiera.

4.6.2 Debilidades

- Poca Experiencia Laboral

En primer lugar, debido a que los integrantes de la plana administrativa está compuesta solamente por profesionales recién egresados, existe muy poca

experiencia laboral incluso sumando el conocimiento de los cuatro, lo cual puede ser una debilidad importante.

- Ventajas competitivas no sostenibles en el tiempo

El proyecto no cuenta con recursos y capacidades que, al mismo tiempo, agreguen valor, sean raros, inimitables y organizados. En consecuencia, si bien se cuenta con ventajas comparativas respecto de la competencia, ninguna de estas son potenciales fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

4.6.3 Oportunidades

- Tendencia mundial del intercambio

En base al estudio previo que se realizó sobre la tendencia mundial de la movilización estudiantil se pudo apreciar que esta tendencia va al alza exponencialmente, y esto no sólo en los principales países, sino que cada vez más hacia países menos populares, gracias a la globalización. Es por eso que se asegura la llegada de cada vez mas alumnos que serán futuros clientes objetivos.

- Chile principal país elegido de Sudamérica

El que Chile sea uno de los países mas elegidos por muchos estudiantes del mundo, y ante el desarrollo y reputación que tiene este a nivel mundial, es que es efectivo que existe realmente una necesidad ahora y que será aún mayor en unos años más , esta necesidades debe ser aprovechada y por lo tanto, no existe el riesgo de no demanda del servicio alojamiento, ya que es un hecho que cada personas que entra al país por 4 meses necesita donde dormir y vivir.

- Poca oferta

Al existir poca oferta formal de residencias, existen más oportunidades de instalar una, contando con una menor competencia.

- Poco apoyo por parte de universidades

Dado a que la mayoría de las universidades en Chile no cuenta con residenciales internas, es que el proceso de búsqueda de alojamiento informal se vuelve un problema para el alumno, es por eso que en ese contexto, “*Vida Tinta*” intenta entregar este valor y resolver este problema al alumno extranjero, otorgándole además, información de servicios y asuntos claves del día a día.

- Excelencia académica de las Universidades

Esta oportunidad basada en el nivel académico de algunas universidades chilenas, asegura de una u otra forma la demanda al servicio que se quiere ofrecer y de forma constante en el tiempo.

4.6.4 Amenazas

- Rápida imitación del modelo de negocio

Como se analizó anteriormente, las ventajas competitivas no son sostenibles en el tiempo ya que pueden ser imitadas fácilmente, además el servicio de brindar alojamiento tiende a ser un servicio estándar, sin mayores cambios o ciencia.

- Alta gama de servicios sustitutos

La existencia de variadas opciones de alojamiento ante de una residencial puede ser una gran amenaza ya que ante cualquier desacuerdo del precio u otro tipo, los huéspedes tienen la libertad y derecho de abandonar la residencia y cambiarse donde estimen conveniente.

4.7.- Plan de Marketing

4.7.1 Análisis de Mercado

Para llevar a cabo un plan de marketing congruente con las necesidades del negocio se realizó una investigación de mercado basado en alumnos extranjeros de la universidad de Chile. En un principio se realizó una investigación de tipo cualitativa a través de un focus group conformado por 9 personas. A continuación se realiza un análisis de este focus group.

4.7.1.1 Investigación Cualitativa

El presente análisis recoge las conclusiones obtenidas del Focus Group realizado el día miércoles 12 de Junio del 2013 enmarcado en la investigación de mercado del presente proyecto. El grupo objetivo fue compuesto por nueve estudiantes extranjeros, tres Alemanes, dos Franceses, un Colombiano, un Mexicano y un Español, de entre 20 y 25 años y todos cursaban estudios en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile a la fecha.

La actividad tuvo una duración de una hora y media, dentro de la cual todos los participantes opinaron activamente.

En primer lugar se les preguntó a los participantes qué los había motivado a realizar estudios en el extranjero y qué era lo primero que se les venía a la mente, antes de venir al país, al pensar en un intercambio.

En base a las distintas respuestas se pudo concluir que, si bien todos consideraban cuestiones académicas, este tema no era lo esencial sino la experiencia misma de vivir en otro país. En otras palabras, todos los participantes, con mayor o menor énfasis, sostuvieron que, antes de venir al país, al pensar en intercambio estudiantil, concebían la idea como una forma de experimentar nuevas costumbres, una cultura distinta a la de la de sus países e incluso la posibilidad de aprender un nuevo idioma.

Ahora, respecto de por qué eligieron Chile, la opinión de todos los participantes confluía en el hecho de que el país goza de buena reputación, tanto en el ámbito económico como cultural, es decir, todos consideraban Chile un país seguro, estable, donde se respetan las instituciones y en consecuencia les parecía un lugar confiable para vivir.

Por otro lado, la gran mayoría de los participantes conocía directa o indirectamente a alguien que previamente había estado en el país lo que reforzó su idea de estudiar aquí. Adicionalmente, todos concordaban que Chile es conocido en el exterior por ser dinámico (económicamente), tener increíbles paisajes naturales y un lugar donde particularmente existen buenas oportunidades de trabajo, compatibles con el idioma –lo que fue recalado especialmente por aquellos estudiantes de habla hispana. En base a esto es posible observar la gran importancia de la reputación del país, como esta es transmitida de boca en boca y como este mecanismo de difusión resulta determinante a la hora de atraer nuevos estudiantes del exterior.

Luego se dio inicio a preguntas más específicas, relacionadas al alojamiento de cada uno de los integrantes y a cómo consiguieron sus distintas alternativas. Respecto de esto existían dos tendencias muy marcadas. En primer lugar estaban aquellos que, antes de venir al país, habían investigado por Internet hasta dar con su paradero final, en consecuencia ya contaban con un lugar donde dormir al momento de llegar al país. Para este

grupo Internet fue crucial y su principal problema fue el idioma a la hora de cerrar el trato. El segundo lugar estaban aquellos que, una vez en el país, dieron inicio a la búsqueda de alojamiento, en consecuencia este grupo o bien durmió en casa de amigos por un tiempo o lo hizo en un hostel o residencia transitoria.

La principal diferencia entre un grupo y otro fue el precio que lograron negociar por sus viviendas, mientras el primer grupo pagó un sobreprecio asociado a la seguridad de contar con residencia al momento de llegar al país, los segundos negociaron menores precios a costa de la incertidumbre de no contar con alojamiento definitivo al llegar a Chile.

Luego se ahondó en las razones por las que los distintos estudiantes habían elegido sus respectivos hogares y se concluyó que todos tenían preferencias extremadamente similares. En primer lugar, todos afirmaron que el precio era decisivo y que lo más importante. En el segundo lugar de las preferencias a la hora de elegir donde quedarse, todos afirmaron que, el barrio, la seguridad de este y su ubicación respecto de la Universidad ponderaban en igual medida. Por ello, al preguntarle donde residían actualmente ninguno de los presente declaro vivir a mas de 30 minutos a pie

de la facultad, en el área oriente de la capital, en barrios conocidos por ser seguros y relativamente económicos. Respecto de cómo consiguieron informarse de las características de los distintos barrios, cuestión especialmente difícil si se es de fuera, todos afirmaron que, preguntando, conociendo y recorriendo se logra identificar las características básicas de los distintos lugares.

Después se ahondó en las características de los lugares en los que los distintos participantes vive actualmente, sus ventajas, desventajas y que le agregarían. Antes que todo debemos señalar que en este punto hubo divergencia en las opiniones debido a que todos los participantes viven en distintos lugares, así todo , destacamos que nuevamente todos señalaron la importancia de contar con Wi-Fi, la seguridad y la ubicación. Por otro lado, la gran mayoría recaló la necesidad de contar con mejor calefacción debido a que la actual era mala o simplemente no tenían. Además, todos afirmaban creer necesario contar con una lavadora en casa.

Finalmente se les preguntó a los participantes como sería su lugar ideal para vivir durante un intercambio, como les habría gustado conseguirlo y bajo

qué términos, las opciones fueron todas muy similares y respecto de esto pudimos concluir qué: a todos les habría gustado contar con un lugar para quedarse antes de llegar al país, que fuera seguro, bien ubicado – privilegiando un buen barrio, cercano a la universidad- limpio, donde vivieran con mas estudiantes en su misma situación, con pieza privada y una cocina y áreas comunes compartidas pero no con demasiada gente – menos de seis personas. Además, todos señalaron que estarían felices de vivir en una residencia, ordenada y tranquila, donde pudieran descansar y ninguno considero extremadamente necesario poder estudiar en ella ya que para eso contaban con las instalaciones de la facultad. Finalmente, se les preguntó a los participantes respecto de su residencia ideal, a lo que en síntesis concluyeron que, debía ser ordenada, limpia, segura, cercana a la universidad, con áreas y cocinas comunes, pero no para más de seis o siete personas, para poder sociabilizar. Además, todos señalaron estar mas que dispuestos a dormir en una residencia si es que tiene lo anteriormente señalado, fuera recomendada por la universidad y pudiera ser contactada desde el extranjero para así, al momento de llegar a Chile, ya contar con un lugar donde dormir. Respecto del precio, se llegó a la conclusión, en conjunto, de que doscientos mil pesos era el promedio que estaban

dispuestos a pagar pero que, podrían desembolsar algo mas de dinero por un lugar con las características anteriormente descritas.

Respecto de los servicios adicionales, tales como aseo de piezas o de las áreas comunes o un House Keeper, podemos concluir que los estudiantes privilegian por sobre todo contar con un lugar donde quedarse, a un precio asequible y por tanto, concordaron en que estos servicios agregan valor pero no estarían en general dispuestos a pagar más por ellos.

Tabla 25

Preferencia a la hora de elegir alojamiento	Residencia ideal
1° Precio	Barata (Alrededor de \$200.000)
2° Ubicación.	Bien ubicada (cerca de la universidad)
3° Seguridad.	Segura
4° Limpieza	Limpia
	Con áreas en común
	Posibilidad de concretar el trato con anterioridad

4.7.1.2 Investigación Cuantitativa

Con el fin de investigar la situación del mercado, sus tendencias y necesidades, se encuestó a distintos estudiantes extranjeros de ambos sexos, de pre y post grado y que estuvieran estudiando en las principales universidades del país.

Distribución de las edades de la muestra:

Answer	Min Value	Max Value	Average Value
Select your age	19.00	29.00	22.50



Gráfica 1

Distribución de las nacionalidades de la muestra:

Answer		%
España		13%
Francia / France		25%
Benelux		3%
Italia / Italy		0%
UK		0%
Alemania / Germany		16%
Colombia		3%
India		0%
China		3%
Corea / Korea		0%
Japón / Japan		0%
México		0%
USA		25%
Australia		0%
Otro, por favor especificar / Other, Please specify		13%

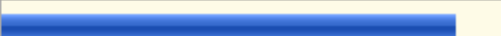




Gráfica 2

Primero que todo se le preguntó a todos los encuestados si se habían informado respecto de Chile antes de venir debido a que, si bien esta pregunta parecía tener como respuesta obvia que si, se debía confirmar si el supuesto era correcto, cosa que fue efectiva en casi un cien por ciento.

Answer		%
Si/yes		97%
No		3%
Total		100%

Gráfica 3

Luego de haber confirmado el supuesto, se procedió a preguntar cual era la principal fuente a través de la que los distintos estudiantes se informan respecto de Chile y se obtuvo que el principal medio es actualmente Internet, segundo la transmisión boca a boca entre amigos y/o conocidos y tercero las universidades.

Answer		%
Internet		90%
Agencias / Agencies		5%
Amigos / Friends		48%
En la universidad / At the university		43%
Otro / Other		24%

Otro / Other
guia del pais chile
Guías turísticos
Ya había venido
Habia venido antes
from exchange students of my university who realized an exchange the previous semester

Gráfica 4

En tercer lugar, se les pidió a los encuestados que ordenaran los siguientes factores de acuerdo a sus preferencias a la hora de elegir su país de destino.

Statistic	Nivel de precios / Price level	Seguridad / Security	Estabilidad político-económica del país / political-economic stability of the country	Reputación del país de acuerdo a tus amigos / Country reputation according to your friends	Nivel académico de las universidades / Academic level of Universities	Buenas fiestas / Good Parties	Recomendaciones de amigos / Friends recommendations	Atractivo Turístico / Tourist attraction
Mean	5.0	3.4	3.8	5.2	4.2	6.4	4.3	3.6

Gráfica 5

Debido a que los distintos factores fueron posicionados entre el uno y el ocho, siendo el primero equivalente a mayor importancia y el segundo a menor importancia, se concluye que los factores por los que los encuestados eligen su destino, ordenados de mas a menos importante son:

Tabla 26

1	Seguridad
2	Atractivo turístico
3	Estabilidad político-económica
4	Nivel académico universidades
5	Amigos
6	Precios
7	Reputación
8	fiestas

Question	Mean
Es un lugar barato donde vivir/ is a cheap place to live	1.76
Es un lugar seguro/is a safe place	4.00
Es un lugar estable economica y politicamente/is an economically and politically stable place	4.05
Es un lugar muy bien recomendado/ is a recommended place	4.05
Cuenta con universidades academicamente muy buenas/It has very good universities, academically	4.10
Hay buenas fiestas/ there are very good parties	4.05
Es un lugar muy turístico/ is a very touristic place	4.05

Gráfica 6





En cuarto lugar, se preguntó que tan de acuerdo estaba cada uno de los encuestados respecto de las siguientes afirmaciones sobre Chile, siendo uno muy en desacuerdo y cinco muy de acuerdo.

En quinto lugar, se les preguntó a los estudiantes si contaban o no con un lugar definitivo para quedarse en Chile antes de venir al país:

Answer	%
Si / Yes	33%
No	67%
Total	100%

Gráfica 7

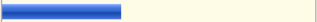

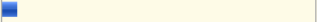

En sexto lugar a quienes respondieron afirmativamente a la pregunta anterior, se les preguntó como habían conseguido su alojamiento, de lo que se obtuvo la siguiente tabla;

Answer		%
Internet		52%
Amigos / Friends		19%
Agencia / Agencie		5%
Otro / Other		24%
Total		100%

Otro / Other
por mi programa de intercambio
Study Abroad Program
anuncios en supermercados
busqué en santiago
sitio web de la FEN

Gráfica 8

Por otro lado, a quienes no contaban con un lugar definitivo para quedarse al llegar al país, se les preguntó si habían llegado antes para buscar uno;

Answer		%
No		38%
Si, una semana antes de que empezaran las clases / Yes , a week before classes started		43%
Si, dos semanas antes de que empezaran las clases / Yes , two weeks before classes started		5%
Si, más de dos semanas antes de que empezaran las clases / Yes , more than two week before classes started		14%
Total		100%

Gráfica 9

En séptimo lugar, se les preguntó a los encuestados que tan de acuerdo estaban con las siguientes afirmaciones respecto de sus experiencia buscando alojamiento definitivo en Santiago, siendo cinco completamente de acuerdo y uno totalmente desacuerdo.

Question	Mean ^
Los alojamientos ofrecidos satisfacen mis necesidades para vivir/ The accommodations offered meet my needs for living	3.86
Existen muchas opciones de alojamiento en Chile/ There are many options for accommodation in Chile	3.52
Las opciones de alojamiento son caras/ Accommodation options are expensive	3.48
Fue facil encontrar un alojamiento/ it was easy to find accommodation	3.43
La universidad en Chile me ayudó a encontrar un lugar definitivo donde vivir/ Universidad de Chile helped me find a place to stay	2.67
Las opciones de alojamiento son baratas/ Accommodation options are cheap	2.48

Gráfica 10

En octavo lugar, se les preguntó a los participantes las características del lugar en que vivían;

Primero si vivían solos o con alguien más;

Answer	%
Solo, en un departamento arrendado / Alone, in a rented apartment	0%
En un piso compartido con menos de 4 personas / In a shared flat with less than 4 other flatmates	29%
En un piso compartido con 4 o mas personas / in a Shared flat with 4 or more persons	38%
Con una familia Chilena / with a Chilean family	19%
En una residencia universitaria con menos de diez personas/ In a in a university residence with less than 10 persons	0%
En una residencia universitaria con más de diez personas/ In a in a university residence with more than 10 persons	14%
Total	100%

Gráfica 11

Luego si su alojamiento contaba o no con las siguientes características;

Answer		% ▲
Wi- Fi		100%
Pieza privada / Private bedroom		100%
Cocina compartida/ shared kitchen		95%
Lavadora / Laundry Machine		86%
Baño compartido/ Shared bathroom		81%
cercanía al metro/ near to the metro station		71%
Baño privado / Private bathroom		19%
Servicio de comida/ food services		14%
Pieza compartida/ Shared bedroom		10%
Cocina privada / Private kitchen		5%
Computadores/ Computers		5%
Servicio de turismo/Tourism service		5%

Gráfica 12

En noveno lugar se preguntó qué tan importante eran las siguientes características a la hora de buscar alojamiento, siendo uno prescindible y cien imprescindible:

Answer	Average Value ^
Cercanía a la universidad/ Proximity to university	79.29
Lugar para conocer gente/ a place to meet people	74.86
Lugar barato/ cheap place	73.05
Seguridad/ safe	71.62
Comodidad/ comfort	65.48
Privacidad / privacy	64.38
Lugar para conocer locales/ place to meet local people	64.33
Limpieza / Cleanness	63.57
Tranquilidad y descanso/ Tranquility and relax	46.90
Lugar de fiestas/ party place	45.19
Cantidad de servicios incluidos/ number of services offered	41.43
Lugar donde poder estudiar/ a place for study	40.81

Gráfica 13

Décimo, se les preguntó a cada uno de los encuestados, cuan cercano a lo que buscaban eran sus alojamientos respecto de las siguientes características, siendo uno muy lejano y cien un calce perfecto;

Answer	Average Value ^
Seguridad/ safe	82.71
Privacidad / privacy	80.86
Limpieza / Cleanness	74.95
Tranquilidad y descanso/ Tranquility and relaxa	74.86
Lugar donde poder estudiar/ a place for study	72.95
Lugar para conocer gente/ a place to meet people	71.43
Lugar para conocer locales/ place to meet local people	70.29
Cercanía a la universidad/ Proximity to university	69.10
Cantidad de servicios incluidos/ number of services offered	63.24
Comodidad/ comfort	60.71
Lugar de fiestas/ party place	58.48
Lugar barato/ cheap place	50.71

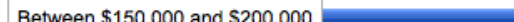
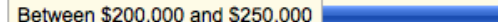
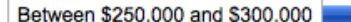
Gráfica 14

Luego se le pidió a todos los encuestados que describieran su residencia ideal valorando desde uno a cien, desde menos a mas importante.

Answer	Average Value ▲
Cercanía a la universidad/ Proximity to university	79.29
Lugar para conocer gente/ a place to meet people	74.86
Lugar barato/ cheap place	73.05
Seguridad/ safe	71.62
Comodidad/ comfort	65.48
Privacidad / privacy	64.38
Lugar para conocer locales/ place to meet local people	64.33
Limpieza / Cleanness	63.57
Tranquilidad y descanso/ Tranquility and relax	46.90
Lugar de fiestas/ party place	45.19
Cantidad de servicios incluidos/ number of services offered	41.43
Lugar donde poder estudiar/ a place for study	40.81

Gráfica 15

Finalmente se preguntó cual era la máxima disposición a pagar mensualmente por alojamiento;

Answer		%
between \$100.000 and \$150.000		0%
Between \$150.000 and \$200.000		48%
Between \$200.000 and \$250.000		43%
Between \$250.000 and \$300.000		10%
More than \$300.000		0%

Gráfica 16

Conclusión general:

No existe diferencia entre las selecciones de alojamiento entre personas de distintas nacionalidades ya que en general los distintos estudiantes, sean de donde sean, intentan abaratar en lujos y enfocarse en obtener una alternativa que se ajuste a sus distintas necesidades. Por otro lado, Chile es percibido como un país estable y seguro desde el extranjero, razones por las cuales es seleccionado como destino de intercambio por sobre los demás países de la región. Además, la reputación del país es transmitida tanto de boca en boca como mediante Internet y, de seguir la administración del país estable, podría derivarse en un aumento de sostenido de estudiantes extranjero hacia el país.

Por otro lado Chile es percibido como un país cuyo costo de vida es alto y que cuenta buenas universidades. Además, respecto de las alternativas de alojamiento, es posible observar en la gráfica 11 que la opinión sobre ellas es mediocre y no existe ningún punto sobresaliente; satisfacen medianamente las necesidades de los distintos encuestados, no es especialmente fácil dar con ellas y los precios no son necesariamente los mejores.

También es posible observar en la gráfica 12 que ninguno de los encuestados vive solo, lo cual es completamente coherente con la gráfica 13 y 14, donde la mayoría de los encuestados señala primero que, buscaban un lugar donde poder conocer gente y, segundo, su residencia ideal sería aquella donde pudieran interactuar con mas personas.

Finalmente, podemos concluir que los estudiantes, a la hora de buscar alojamiento, tienen como principal foco encontrar algo cercano a la universidad, donde puedan conocer gente, que sea económico y que están dispuestos a pagar en promedio \$200.000 mensuales pero existe un grupo significativo que está de acuerdo con pagar entre \$200.000 y \$250.000 si se

les ofrece lo que buscan. Por otro lado, resulta de suma importancia utilizar correctamente Internet como medio de difusión y marketing para el proyecto debido a que es este medio el mas utilizado por los estudiantes extranjeros a la hora de encontrar un lugar donde alojarse. También resulta imperativo tratar de la mejor forma a todos los huéspedes debido a que los encuestados resaltaron la importancia de las referencias en mas de una oportunidad.

4.7.2 Tácticas de Venta

Para lograr éxito en ventas en este rubro, se hace necesario contar con diversos recursos que fomenten el atractivo del alojamiento y que hagan llegar a los clientes con confianza y seguridad, inclusive sin antes haber visto las instalaciones presencialmente. Por un lado el marketing Mix ayuda a implantar las estrategias de Marketing y alcanzar los objetivos establecidos mediante diversos instrumentos con miras en el corto, mediano y largo plazo, mientras que por otro lado tenemos la relevancia de lo que es el boca en boca o *word of mouth*, bien conocido en la jerga del

Marketing como "Buzz Marketing"¹³, siendo unas de las herramientas más fuertes para motivar a los consumidores y de mayor uso por parte estos. Lo que sí, esta estrategia toma tiempo para implementarla en una nueva empresa, puesto a que primero tiene que hacerse conocida, contar con algún tiempo de experiencia operando e incentivar a que los consumidores con experiencia transmitan esta hacia su círculo universitario.

En este sentido, se hace crucial que esta residencia universitaria sea bien recomendada tanto por los aliados estratégicos como por los clientes que ya han vivido la experiencia. Para lograr esto, la residencia debe funcionar de la mejor manera posible desde el comienzo, manteniendo un enfoque mayormente en el clientes, logrando que la experiencia vivida por los primeros y posteriores huéspedes cumpla las expectativas y se vayan con una muy buena impresión de la residencia. De esta manera, se logrará que las futuras recomendaciones sean positivas y atractivas, lo que brinda seguridad y confianza a futuros huéspedes y sobre todos aquellos que reservan su alojamiento desde el extranjero.

¹³ Este enfoque se basa en generar un contenido tan notorio que, como consecuencia de ello, se difunda de forma espontánea. Puede surgir desde cualquier canal o medio.
<http://www.uncommunitymanager.es/word-of-mouth-marketing/#sthash.1omCLxCh.dpuf>

Para esto se deben establecer tácticas de ventas tanto de corto, mediano y largo plazo, que vayan alineadas con los objetivos de la empresa de manera coherente.

Corto plazo (1años):

Se buscará llegar a los primeros clientes mediante alianzas estratégicas con universidades, principalmente la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile con la finalidad de proveer mayor confianza y seguridad a los primeros alumnos interesados. Para que esto funcione bien, se llevará a cabo una charla informativa donde se invitará a las universidades a conocer las instalaciones, mostrar los servicios que se ofrecen, explicar el valor agregado de la empresa, el concepto detrás de esta residencia y se explicará el porqué esta residencia es una excelente opciones para albergar a sus alumnos de intercambio.

Asociado a esto, es clave contar con una página web que refleje la propuesta de valor, el concepto detrás de la residencia universitaria y la profesionalización de la opción de alojamiento.

Agregado a lo anterior, el primer año de servicio se ofrecerán atractivos descuentos a los huéspedes fortaleciendo la retención del cliente y su grata

experiencia dentro de la residencia, esperando que recomienden esta empresa a futuros interesados.

Respecto a la creación de reputación, se trabajará desde el comienzo en lo que son las redes sociales, manteniendo una relación interactiva, abierta y transparente con los clientes a través de la propia página web y principales redes sociales (facebook, twitter), donde las personas podrán comentar acerca de lo que ocurre en la residencia abiertamente, recomendar la empresa, comentar aspectos negativos y a mejorar, los cuales podrán ser leídos por cualquier persona que ingrese al sitio web.

Dado lo mencionado, esta será la táctica de venta que se llevará en el corto plazo, donde básicamente es comenzar a recibir los primeros clientes, proveer una buena experiencia y que estos se vayan con una impresión positiva, para que hablen bien de la empresa tanto en las universidades como a amigos en su país de procedencia. También se incentivarán las ventas mediante precios accesibles, con descuentos y buenos servicios que satisfagan de manera diferenciada las necesidades de los huéspedes y de los aliados estratégicos para que nos sigan recomendando.

Mediano Plazo (1 a 3 años): En este plazo se espera que la empresa ya cuente con una mayor clientela, con mayor experiencia y con cierta presencia en las redes sociales. También es de esperar que las Universidades ya empiecen a recomendar por su cuenta la residencia dado los buenos resultados y servicios ofrecidos.

La táctica de venta en esta etapa, estaría principalmente ligada al Buzz Marketing y una fuerte inversión en publicidad y planes de promoción, en donde se aprovecharían de distintas maneras las buenas recomendaciones que los antiguos huéspedes dejen en la página web, redes sociales y universidades.

Considerando que la recomendación es importante para escoger una residencia como alojamiento universitario, se buscará vender a través de un video que muestre la vida dentro de la residencia, los distintos servicios que se ofrecen, recomendaciones directas por parte de residentes y un poco acerca de cómo se complementa esta opción de alojamiento con la experiencia de intercambio estudiantil.

De la mano de eso, se ofrecerán precios más competitivos que permitan brindarle una imagen importante en el mercado, siendo visto como una

empresa destacada en el rubro, donde se justifique el precio que están pagando acorde a lo que reciben.

Largo Plazo (3 años y más): Se espera que la empresa sea de las principales opciones de alojamiento para estudiantes que van a Santiago a complementar sus estudios. Contar con un mayor poder negociador con empresas aliadas, pasando a ser un aliado clave para el desarrollo de otros negocios, como por ejemplo que importantes agencias de alojamiento deseen que "Vida Tinta" este dentro de sus opciones a ofrecer.

La inversión en publicidad y promoción serán reducidas sustancialmente, esperando que el negocio funciones de manera más sistemática y que las postulaciones a esta residencia sean cada vez mayores, pudiendo así acceder a precios más altos que permitan ofrecer un mejor servicio y a la vez hacer más rentable el negocio.

4.7.3 Objetivos del Marketing

Cuando hablamos de objetivos de marketing, no solamente se hace referencia a aquellas actividades destinadas a captar nuevos clientes o consumidores, sino que en este caso se consideran también los esfuerzos en como la empresa se va a dirigir al cliente o consumidor y va a ganar terreno dentro del mercado.

Para el caso de Vida Tinta, los objetivos de Marketing van ligados a *Captar, Fidelizar y Posicionar* la empresa.

Captar: La idea principal en este objetivo es cautivar al consumidor junto con los aliados estratégicos mediante una estrategia comunicacional efectiva, con argumentos que transmitan el valor de la empresa y que seduzcan al consumidor. Este es un punto clave para hacer efectivo el funcionamiento de la residencia y lograr captar al público objetivo.

Fidelizar: Este objetivo hace relación con la satisfacción percibida por el cliente frente al servicio contratado. En este caso se hace necesario distinguir distintos grupos a fidelizar, por un lado está la satisfacción que se le entrega al consumidor final que es quien hace uso de las habitaciones e

instalaciones de la residencia, donde el principal desafío es hacer que se sienta satisfecho con el servicio que ha contratado en su totalidad, es decir, cumplir sus expectativas respecto a lo que esperado, proveyéndole de una cómoda y buena experiencia en su estadía coherente con lo que se les está cobrando. Por otro lado debemos fidelizar a quienes nos recomiendan, o bien con quienes esperamos tener alianzas estratégicas, en este caso Universidades y agencias de alojamiento estudiantil. Esto se hará atendiendo a las personas enviadas a la residencia de excelente manera cumpliendo con todo lo ofrecido y manteniendo siempre una cercana relación con estas instituciones.

Posicionar: En este objetivo es clave la comunicación, donde se transmitan los valores compartidos y un sentido emocional en el mensaje, que permita al público objetivo saber que existe esta empresa, de qué manera aporta, que es lo que hace, que valor agregado provee para que se logre posicionar en la mente de los consumidores como el tipo de residencia que es. Esta comunicación no tiene que estar necesariamente ligada con la venta del servicio, sino que se debe comunicar sin la intención de vender.

Corto plazo:

- Lograr una participación de mercado que nos permita mantener ocupado al máximo la capacidad de la residencia Universitaria durante los dos semestres de estudio (temporada alta).
- Lograr buenas relaciones con aliados estratégicos(intermediarios)
- Fomentar las reservas en línea para programar de mejor manera la ocupación de la residencia.
- Que consumidores comprendan el concepto detrás del servicio que se ofrece.
- Que los clientes utilicen la Pagina web para realizar sus reservas directamente así como para que difundan su experiencia vivida dentro de la residencia.

Largo Plazo:

- Ser conocidos y recomendados por las principales Universidades de la región Metropolitana a sus alumnos de intercambio.

- Contar con hartas y buenas recomendaciones por parte de los clientes en el foro de la pagina web.
- No tener una tasa de reclamos superior al 10%
- Tener una tasa de ocupación del 100% tanto en temporada alta como baja.

4.7.4 Estrategia de Marketing

Corto Plazo:

- Fomentar el alojamiento en la residencia Vida Tinta de estudiantes que van a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, proponiendo un ambiente multicultural y optimo para su estadía en Chile.
- Difundir la pagina Web por las principales redes sociales, asociada con aquellos perfiles de interés para estudiantes de intercambio (Erasmus Student Network, Student Exchange, Youth on the move, Twitter, entre otras)
- Fomentar el uso interactivo de la pagina web (que se suban fotos, comentarios, experiencias, entreteniciones)

- Fomentar la reserva online mediante descuentos y promociones atractivas.

Largo Plazo:

- Crear un concepto de alojamiento para alumnos de intercambio que sea un complemento para la experiencia de estudio en Chile.
- Formar importantes alianzas con instituciones Universitarias que provean de un flujo constante alumnos extranjeros.

Segmentación de cliente para enfocar los servicios de manera más especial

4.7.5 Marketing Mix

A través de esta sección, lo que se busca transmitir al público objetivo son los conceptos de: *calidad, innovación, profesionalismo, confianza y seguridad*. Y que, de esta forma, se logre acercar al cliente de manera atractiva y transparente al servicio que se pretende ofrecer. En este sentido, la empresa busca a largo plazo ser líder en alojamiento para universitarios y poder acceder tanto a precios más altos como mejores servicios.

a. Producto

Dentro de esta categoría del mix de marketing, es importante destacar lo que aquí se plantea va en pos de complementar la información entregada en la Descripción del Negocio, acotando así los elementos ofrecidos y respondiendo directamente a la pregunta, ¿Qué vendemos? , que bajo dos grandes aristas, conducirá al entendimiento del producto en sí. En primer lugar se determina que es lo que ofrecerá en términos específicos, a lo que llamamos el **Servicio Nuclear**, y en una segunda arista se aborda el producto en términos de **Servicio Extendido**, que involucra lo agregado al servicio nuclear y que muestra la globalidad del servicio a ofrecer.

Junto con esto, es menester notar que los servicios a ofrecer atacan directamente una amplia variedad de necesidades, que van desde las más directas, como son:

1. Necesidad de tener un lugar donde alojarse durante la estadía.
2. Necesidad de tener la posibilidad de conectarse con la ciudad donde vive mediante el acceso a la red de transporte público.

3. La necesidad de que ese lugar cuente con medidas de seguridad que permitan la tranquilidad de los inquilinos.

En relación a las necesidades más indirectas, y que se pretenden cubrir mediante el entendimiento como un todo del servicio, se pueden identificar las siguientes como importantes a destacar la necesidad de integrarse y sentirse acogido, así como la necesidad de pertenencia a una determinada comunidad. Esto lo busca finalmente es un enriquecimiento importante de la experiencia de intercambio para los estudiantes extranjeros.

En términos específicos, los **Servicios Nucleares** ofrecidos por Vida Tinta consisten en:

1. Habitación Simple con baño privado.
2. Habitación Simple con baño compartido.

Ambos servicios incluyen indiferenciadamente los siguientes elementos:

1. Cama de una plaza o plaza y media.
2. Un velador.
3. Un escritorio con silla.
4. Lámpara

5. Calefacción.
6. Acceso a red WIFI
7. Libre uso de espacios e instalaciones comunes.

Por el lado del **Servicio Extendido**, se presentan las siguientes características que complementan lo anterior y permiten identificar con mayor claridad los beneficios que entrega y las necesidades que satisface en mayor o menor medida el servicio ofrecido, estas características extendidas son:

1. Contar un personal de apoyo constante que facilite la estadía y asesore en diversos ámbitos a los huéspedes de la residencia, esto desde situaciones prácticas para desenvolverse en la ciudad, hasta sugerencias de actividades a realizar dentro y fuera de la misma.
2. Contar con instalaciones y espacios comunes especialmente acondicionados para generar una atmósfera de integración que permitan la generación de una comunidad al interior de la residencia, estos principalmente serían: Cocina equipada, sala de estar, comedor y quincho.
3. Posibilidad de agregar servicios adicionales a lo que se ofrecerán de manera básica. Estos se darán solo si son solicitados y tendrán un cobro

extra. Estos servicios adicionales son: Aseo en la habitación, arriendo de bicicletas uso de lavadora de ropa, además de la posibilidad de agregar más elementos para las habitaciones, tales como: Televisión y/o Frigobar. Esto se detalla en el tipo de habitaciones mencionado en la Descripción del Negocio.

b. Precio

La estrategia de precio que se llevará a cabo en un inicio estará basada en los precios de mercado actuales, referenciados en la sección de competencia. La idea principal tras esto es, primero, ofrecer un servicio de alojamiento accesible a los consumidores, diferenciándose a través de la propuesta de valor y no del precio. Segundo, atraer la mayor cantidad de clientes posibles desde el inicio de actividades permitiéndole a la empresa comenzar trabajando en su propuesta de valor y en generar buena reputación que atraiga a futuras generaciones. Por último, se busca competir de manera directa con lo que se considera competencia directa primaria.

Respecto a cómo se fijarán los precios de los productos que se ofrecerán, primero hay que diferenciar entre dos tipos de temporadas en las cuales la

residencia operará. La principal temporada, se considerada como "**Temporada alta**", que comprende entre los meses de Marzo a Diciembre, dividido principalmente en dos semestres acorde a los periodos universitarios nacionales. El periodo de vacaciones de invierno(dos semanas en Julio) se utilizará para reorganización administrativa y preparación para operar en el segundo semestre. En segundo lugar está la **temporada baja**, compuestas por los meses de Diciembre, enero y Febrero, en donde la residencia dejará de funcionar como residencia universitaria pasando a ser una empresa de alojamiento tipo Hostal o apart hotel. En esta modalidad, se cobrara por noche a un precio fijo.

En ambas modalidades se ofrecerán dos tipos de productos, habitación simple con baño privado y habitación simple con baño compartido, ambos con opción de servicios extras.

A continuación se profundizará en la estrategia de precio para cada temporada:

✓ **Temporada Alta**

Estadía Mínima: un mes, sin descuento, precio único por habitación escogida.

Por dos meses hay un descuento de un 3%, **por tres mese** hay un descuento de un 5% y **entre 4 o más meses** se aplica el descuento máximo, que se consideraría como la tarifa mínima por mes.

Estos precios incluyen todos los servicios básicos, cabe decir, habitación privada, uso de baño, cocina, y todas las instalaciones comunes de la residencia.

✓ **Temporada Baja**

Se cobra un precio por noche, independiente si reserva por una o más noches.

Precio fijo por persona dependiendo del tipo de habitación escogida

✓ **Precio por servicios básicos**

El precio base incluye todos los servicios básicos y uso de instalaciones comunes que se detallan en la parte de Producto del presente análisis.

✓ **Servicios con precio extra**

Estos son servicios que serán ofrecidos por parte de la residencia pero que tendrán un cobro extra en la mensualidad dependiendo de cuál de ellos sea y de su frecuencia de uso.

Estos servicios son los mismos especificados en Producto.

✓ **Reserva de Alojamiento**

Para llevar a cabo el proceso de reserva de habitación en temporada Alta, se deberán llevar a cabo 4 etapas antes de acomodarse en la Residencia universitaria Vida Tinta. El motivo de esto, es permitir a la residencia generar un perfil del cliente de manera inicial, con la finalidad de saber si el postulante calza con el perfil de cliente objetivo de Residencia Vita Tinta. Además, provee de una mejor organización para la residencia al momento de integrar a nuevos clientes ayudado a asegurar una excelente atención y servicio para el huésped.

1- Inscripción previa: Registrarse en la página web de la residencia y rellenar los campos con datos personales para postular a la residencia universitaria.

2- Evaluación de disponibilidad: Acorde a la fecha en la que el cliente desee vivir en la residencia se evalúa la disponibilidad.

3- Aceptación: Tras analizar el perfil del cliente, la disponibilidad y la duración de la estadía se acepta al cliente para que realice una reserva que puede ser tanto online como en la residencia misma.

4- Reserva: El postulante deja hecha una reserva para su habitación. Para los postulantes provenientes tanto del extranjero como nacionales, la

residencia exige un depósito de garantía para realizar una reserva. Esta reserva será devuelta al finalizar su estadía en la residencia y en caso de no hacer uso de la reserva la residencia se reserva los derecho a quedarse con la garantía.

✓ **Garantía**

El valor de la garantía exigida varía dependiendo de dos casos

a) En temporada Alta:

Caso 1: Estadía de 4 o más meses se exige el valor de una mensualidad como garantía

Caso 2: Estadía menor a 4 meses, se exigirá un porcentaje del total de la estadía. Este porcentaje será definido posteriormente por la administración, pero oscilará entre el 10% y el 40%.

b) En temporada Baja

Dado a que la residencia en esta temporada operará como un Apart hotel o bien un hostel, para llevar a cabo la reserva se exigirá una garantía del 10% del total de la estadía.

c. Promoción

El área promocional está hecha para comunicar, informar y persuadir al cliente sobre la empresa, es por eso que este caso “Vida Tinta” va a centrar todo sus esfuerzos de marketing en su factor de diferenciación. La idea es que a través del concepto de la empresa “Entretención, Calidez y personalización” se puedan realizar una serie de actividades que lo comuniquen al cliente. Empezando por el nombre “Vida Tinta”, el cual transmite una idea de alegría, también puede ser entendido como, <vida de color, vida de entretención> O se puede asimilar a “Vino Tinto”, factor el cual destaca uno de los productos más conocidos de Chile en el mundo, el vino, el cual transmite un concepto de “buen momento”. La finalidad será innovar en la forma de llevar la comunicación al cliente y jugar con las experiencias de estos al momento de leer una publicidad.

Los mecanismos que serán claves en la parte promocional será:

- Propia Infraestructura de Residencia
 - Página Web Interactiva
 - Asociación con Diferentes empresas relacionadas al área
 - Ferias Internacionales
 - Universidades
 - Buscadores de alojamiento
 - Videos en Youtube
 - Facebook
 - Merchandising
-
- ✓ Infraestructura de Residencia

Partiendo por la propia infraestructura, “Vida Tinta” debe transmitir en sí, el mismo concepto de entretenimiento, alegría, ya que como se explicó anteriormente, no está enfocada al estudio el estudiante, sino a su experiencia en la ciudad. Por lo mismo, el diseño interior será con paredes pintadas de forma entretenida, colores vivos (no agotadores), habrá una pared en la cual cada huésped podrá pintar o dejar su marca, habrá mensajes

en cuatro idiomas (español, inglés, francés y alemán). Existirá una pared que tendrá el mapa de Chile con las principales zonas que visitar, además de un mapa de la ciudad de Santiago ubicado en algún otro lado de la residencia. También habrá música de fondo constante en las salas comunes de la residencia, esta puede ser, salsa, música andina, y entre otras que sigan una línea de música buena y relajada.

En su exterior la Residencia tendrá las banderas de los distintos países que habrán tomado el servicio, además de entregarle una onda “pintoresca”.

✓ Página web

La página Web será una de las herramientas de promoción más importantes para la residencial, esta será fácil de usar, práctica e interactiva. El objetivo es poder entregar todo tipo de información al estudiante, todo lo que necesita saber, fotos de las diferentes piezas, espacios comunes, precios, promociones, formalidades de contratación, y vida en la residencia, este último ítem le entregará un gran valor a la página, ya que será una sección que contará de un tipo de foro, en el cual se podrá ver todas las opiniones de las personas que ya han alojado en la residencia y de las que actualmente

están. También habrá un chat instantáneo que servirá de contacto ante cualquier duda. Por otro lado existirá en este mismo foro un área de fotografía de Vida social en la Residencia, y acá los propios huéspedes subirán fotos de sus asados, carretes, juntas, y día a día si lo desean, de todo lo que sea dentro de la residencia, esto para mostrar en forma constante la realidad de ésta. También habrá una sección de glosario o vocabulario chileno, donde los extranjeros podrán encontrar el significado de todas las palabras informales que los chilenos ocupan.

✓ Asociación con diferentes empresas

La asociación con diferentes empresas relacionadas al rubro será muy importante para expandir la marca y hacer conocida a la residencial “Vida Tinta”. Con empresas relacionadas se hace referencia a empresas como: comunidad PO, algunos bares de Bellavista, organizaciones de Fiestas para extranjeros. En esas oportunidades Vida Tinta saldrá como logo y marca en cada uno de estos eventos, haciéndose conocer como residencia Universitaria.

✓ Ferias Internacionales

Dado que el enfoque de “*Vida Tinta*” tiende más a la experiencia y por lo tanto también al turismo del huésped, es que no se hace ajena a las ferias de turismo realizadas en Chile y en el mundo para posicionar su nombre.

Ferias como:

-FIT (Feria Internacional de Turismo en América Latina), esta feria se realiza en diferentes lugares de América latina una vez al año.

- FITUR (Feria Internacional de Turismo), más que una feria, es una reunión que genera relaciones de negocios y amplía las redes de contactos de todas las ofertas turísticas del mundo.

-Ferias Universitarias, son las ferias internacionales que se realizan en la mayoría de las universidades del mundo, donde hay stands de todos los países de las personas que se encuentran realizando el intercambio. En este caso se contará con un delegado chileno que se encuentre realizando estudio en esas universidades, y este se encargará de posicionar el nombre de “*Vida Tinta*” como una buena opción de alojamiento para los alumnos que deseen realizar intercambios en ocasiones como estas ferias.

✓ Universidades

Lo importante de tener a las universidades como afiliadas, es que estas nos recomienden a sus alumnos extranjeros dentro de sus catálogos de bienvenida, lo puntual de acá es ver que la recomendación no sea al igual que las otras, sino que de una u otra forma no recomienden como primera opción, para asegurar este método se deberá tener una buena y constante relación con estas universidades. Quizás sólo se podrá llevar a cabo con una en un principio, para poder cubrir la demanda, esta puede ser la facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile con la cual ya se tiene contacto directo.

✓ Buscadores de Alojamiento

Este medio es actualmente el más utilizado por los estudiantes extranjeros a la hora de buscar alojamiento en Chile. Fácil, rápido y con un sinnúmero de ofertas son las características que hacen a estos sitios tan frecuentados. Es por eso que “*Vida Tinta*” debe ser parte de estos sitios para posicionar su nombre dentro de la industria. Por otro lado, este tipo de sitios exigen un

pago por estar en su página, es por eso que es esencial que el primer canal de comunicación sea la propia página web. Las páginas principales páginas son:

- www.compartodepto.cl

- www.booking.com

- www.hostelworld.com

✓ Videos

Los vídeos son una forma entretenida y muy inteligente de promocionar una marca, es por eso que mediante la realización de videos como, cortometrajes, shorts (videos de historias cortas de 5 minutos pero que dejen algún mensaje subliminal) es que estaremos presente terminando este con nuestro logo y nombre. Estos videos estarán presentes en Youtube y Facebook. También se desarrollarán videos hechos por los mismos estudiantes que alojen, de diferentes temas, deporte, viaje, dia a dia, etc. Editados y bien elaborados para que estos sean compartidos por ellos mismos en facebook a su red de contactos.

✓ Facebook

“*Vida Tinta*” siempre estará al día y presente en las principales redes sociales, es por eso que Facebook también será una forma de mostrar los servicios brindados y las fotos de nuestros propios eventos dentro de la residencia.

✓ Merchandising

Llevar a “*Vida Tinta*” para todos lados es importante, es por eso que habrá “polaras” con estampados del nombre de la residencia con buenos diseños para que nuestros huéspedes la lleven puesta en todo momento habitual. Estas serán regaladas ha ellos al momento de ingresar, y también repartidas a todos los representantes dentro de Chile y fuera.

d. Plaza

La plaza o distribución se identifica por el lugar donde el servicio se pone a disposición de los usuarios y por donde se les hace llegar las diferentes ofertas. En este contexto, existen ventas directas y a través de intermediarios.

Las ventas directas serán hechas a través de la página web de “*Vida Tinta*”, donde el cliente podrá enterarse de las ofertas, los precios, el servicio, los testimonios o experiencias anteriores, de esa forma, contará con toda la información necesaria, y podrá llevar a cabo la compra del servicio a través de una reserva y un pago anticipado. Esta herramienta de distribución será la principal del negocio, ya que el mercado objetivo inicialmente no se encuentra en Chile, por tanto ellos harán toda una búsqueda vía on line.

La otra forma de venta directa es a través de la misma residencia en su ubicación y su infraestructura, esto porque la ubicación elegida es clave y le entrega mucho al negocio, ya que es cercana a la universidad, se encuentra en un barrio muy turístico como es Bellavista, tranquilo, y con un sin fin de actividades por realizar cerca de ahí. En ese lugar el alumno puede gozar de una visita, de conocer la vida dentro de ahí, las condiciones y al mismo tiempo puede llevar a cabo su inscripción ahí mismo.

El otro canal o plaza muy importante es a través de intermediarios. Estos intermediarios son reconocidos como:

-Las universidades

En el caso de un convenio formado con alguna universidad específica, este si cumplirá el rol de distribuidor, ya que el cliente hará la transacción por medio de la institución.

4.8.- Análisis Legal

A continuación se analizarán los aspectos legales necesarios para que “Vida Tinta” pueda funcionar conforme a la legislación existente en la república de Chile.

Primero que todo se establece que, de acuerdo a las definiciones existentes en el *“Reglamento Clasificación, Calificación y Registro de Establecimientos de Alojamiento Turístico Denominados Residenciales y Campings¹⁴”* de los distintos servicios turísticos existentes en la república de Chile, “Vida Tinta” se ajusta mejor a la definición de “Residencial” debido a que, dentro de las opciones, esta es la única categoría que no limita sus servicios a ofrecer alojamiento, sino también a la posibilidad de vender opcionalmente alimento preparado. No está demás señalar que si bien vender alimento no representa el principal negocio de la organización, optar por la definición de “Residencial” permite a la empresa poder expandir sus servicios a los antes señalados si así alguna vez así lo requiriera.

¹⁴ <http://www.sernatur.cl/transparencia/archivos/marco-normativo/marco-norm-aplic/NORMATIVA-D-S-N-701-REGLAMENTO-CLASIFICACION-RESIDENCIAL-Y-CAMPING.pdf>

A continuación se presenta el extracto de la normativa antes señalada en la que se define RESIDENCIAL;

“... 4. Hostal: Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en habitaciones privadas de un edificio, cuyas características constructivas dicen relación con las de una casa habitación, y bajo estas características puede ofrecer, además, servicios de alimentación. Cuando este servicio, en las modalidades de media pensión o pensión completa, esté incluido en el precio, estos establecimientos podrán denominarse *RESIDENCIALES...*”

Para efectos de inscripción de la empresa en el Servicio de Impuestos Internos y el inicio de actividades de la misma, el código que deberá ser introducido en el formulario 4415 y que corresponde a RESIDENCIALES es el de 551030.

Por otro lado, debido a la envergadura del proyecto, al número de socios constituyentes y a las responsabilidades que cada uno de estos está dispuestos a asumir, sea para con ellos o con terceros, el tipo de sociedad que mejor se ajusta al proyecto es el de sociedad con responsabilidad

limitada, la cual es definida en el siguiente extracto obtenido de Servicio de Impuestos Internos de la República de Chile:

“Sociedad de Responsabilidad Limitada; Son sociedades de personas en que los socios responden hasta el monto de sus aportes. La sociedad de responsabilidad limitada sea civil o comercial es siempre solemne, debe constar en escritura pública, cuyo extracto debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial. Las modificaciones sociales son todos actos que deben cumplir las mismas formalidades de la constitución. En lo no previsto por la ley que trata las sociedades de responsabilidad limitada se rigen supletoriamente por las normas de la sociedad colectiva contempladas en el Código Civil y en el Código de Comercio.” (SII, 2013)

Además, se debe señalar que las sociedades limitadas son las más baratas de administrar, responden a las necesidades de una empresa pequeña y en consecuencia se ajustan mejor que los otros tipos de sociedades existentes en la legislación chilena a los requerimientos de “Vida Tinta”, en adelante “Vida Tinta Ltda.”

Respecto del régimen impositivo de las sociedades limitadas se puede

definir como el “... general de tributación, esto es, Impuestos de Primera Categoría, Global Complementario o Adicional, determinados mediante contabilidad” y “...Respecto al Impuesto al Valor Agregado (IVA), el régimen general comprende la emisión de documentos de ventas (Facturas, Boletas y otros) y la obligación de llevar el Libro de Compras y Ventas...” (SII, 2013)

En cuanto al sistema de contabilidad a asumir por “Vida Tinta Ltda.”, debido al rubro, tamaño, tipo de sociedad escogida y proyección del negocio, es conveniente acogerse al sistema de: “...Contabilidad Completa; que es aquella que comprende los libros Caja, Diario, Mayor e Inventarios y Balances, además de los libros auxiliares que exija la ley, tales como Libro de Ventas Diarias, de Remuneraciones, y de Impuestos Retenidos” (SII, 2013). Este sistema contable permite llevar un mayor control del negocio sin la necesidad de la implementación de sistemas contables agregados y menos trámites adicionales si es que el crecimiento de la organización superase el límite establecido para llevar contabilidad simplificada. Además, debido al mayor control contable del sistema de contabilidad completa, otorga mayor facilidad y confianza a la hora de pedir préstamos en distintas entidades bancarias.

Por otro lado debemos señalar que “Vida Tinta Ltda.” debe responder a las normas sanitarias establecidas en el “Código sanitario de la República de Chile” en el que se señalan todo tipo de aspectos que deben ser considerados por la organización respecto de la infraestructura de la misma, como cantidad de baños y metros cuadrados mínimos por habitación, entre otros.

Finalmente se adjuntan los pasos a seguir para la constitución de una empresa, establecidas por el Servicio de Impuestos Internos de la República de Chile:

**DESCRIPCION PASO A PASO
OBTENER RUT E INICIACION DE ACTIVIDADES PERSONAS JURIDICAS
EN LAS OFICINAS DEL SII**

1 Baje desde Internet el [Formulario 4415](#), o bien puede solicitarlo en la [Unidad del SII](#) correspondiente a su domicilio.



2 Llene cuidadosamente el [Formulario 4415](#). Para esto, consulte el listado de [Códigos de Actividad Económica](#).



3

Diríjase a la [Unidad del SII](#) correspondiente a su domicilio comercial, a la Sección RUT e Iniciación de Actividades.

Entregue el formulario y los documentos requeridos:

Adjunte al formulario los antecedentes de constitución:

-Escritura notarial de constitución.

-Publicación en el Diario Oficial

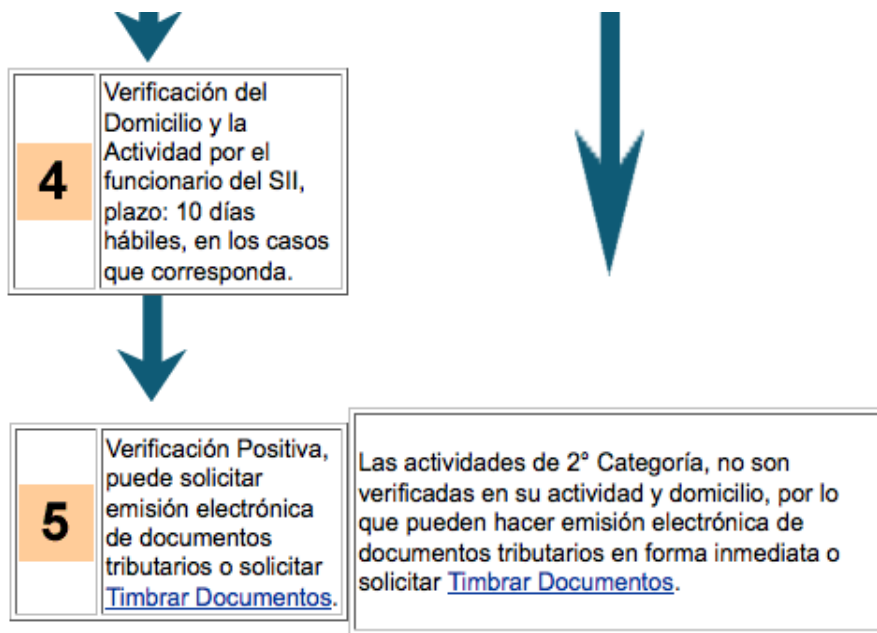
-Inscripción en el Conservador

-Para el resto de las entidades jurídicas, fundaciones, sociedades de hecho, etc se requiere contrato social ante notario o decreto de autorización u otras según corresponda.

-El domicilio se debe acreditar, conforme las modalidades que se distinguen en la [Circular N° 31 de 2007](#).

Nota: El plazo para presentar el formulario es, dentro de los dos meses siguientes a aquél en que comiencen sus actividades.

Las personas que emprendan actividades en la primera categoría, es decir, en las actividades de negocios-capital, y que solicitan timbraje de documentos que dan derecho a crédito fiscal, se les recuerda que requieren ser verificados en su actividad y domicilio, para posteriormente ser autorizado a la emisión electrónica o al timbraje de documentos, según corresponda; espere a ser visitado en su domicilio, de ser procedente ello.



Gráfica 17. Fuente:(SII, 2013)

Debido a que “*Vida Tinta Ltda.*” es una empresa que obtiene su renta a través de capitales provenientes de una empresa de servicios, el impuesto que se le aplicará a esta es el de primera categoría por lo que, a continuación, se presenta la tabla que contempla las tasas de este mismo:

Tabla 27

Año Tributario	Año Comercial	Tasa
2002	2001	15%
2003	2002	16%
2004	2003	16,5%
2005 al 2011	2004 al 2010	17%
2012	2011	20%
2013	2012	20%
2014 y sgtes	2013 y sgtes	20%

Fuente: SII

Ahora, respecto al proyecto de ampliación y/o remodelación que deberán efectuarse en el inmueble escogido para establecer la residencia, es necesario señalar que dicha iniciativa deberá acogerse primero al plano regulador de la comuna en la cual se encuentra la propiedad, en este caso

Providencia, y de no existir dicho plano se deberá utilizar la Ordenanza General de Urbanización y Construcción que, en su Artículo 1.1.1 señala que “...regula el procedimiento administrativo, el proceso de planificación urbana, el proceso de urbanización, el proceso de construcción, y los estándares técnicos de diseño y de construcción exigibles en los dos últimos...” (SII, 2013)

Luego se deberá enviar el proyecto de ampliación y remodelación al municipio y esperar la aprobación de este o las correcciones correspondientes para, posteriormente, pagar el derecho municipal que corresponde al 1,5% del valor de la ampliación y finalmente dar inicio a las obras.

Por otro lado, el límite de residentes máximos permitidos en la residencial deberá acogerse a lo establecido en el plano regulador de la Ilustre Municipalidad de Providencia que, en su ART. 7.1.02. señala las “...Densidades máximas en los usos residenciales. Los usos al margen de tener que cumplir con las normas de cada Zona en cuanto a actividades permitidas, restringidas o prohibidas, cuando se contemple el destino residencial, deberán enmarcarse dentro de las densidades residenciales

máximas que se indican...” (Ordenanza Local PRCP, 2007)

Además, el inmueble escogido para establecer la residencia deberá acogerse a la regulación de suelo establecida en la Ordenanza Municipal PRCP 2007, en la que se clasifican los usos de suelo de la comuna de Providencia en distintas clases y conjuntos. De dichas categorías RESIDENCIAL, CONJUNTO 1 es la que mejor se ajusta a las características de “Vida Tinta Ltda.”

RESIDENCIAL CONJUNTO 1 : “...Edificaciones y locales destinados al hospedaje, remunerado o gratuito (1), con comedores y salones sólo para huéspedes (5), sin bares, restaurantes ni discotecas (1) (6): hogares de acogida tales como hogares de menores, de estudiantes y de ancianos; pensiones, residenciales y apart-hoteles; Viviendas (1) en propiedad individual o copropiedad (5);...”. (Ordenanza Local PRCP, 2007)

5.- Análisis Operacional

5.1 Características del Terreno

Las características generales del terreno constan de¹⁵:

- Ubicación: Capellana Abarzua , Barrio Bellavista.
- m2 construidos: 257
- m2 totales: 322
- Dormitorios: 14
- Baños:4
- Cocinas: 3
- Salas de estar: 2
- Comedores: 2
- Lavadero:1
- Bodega:1
- Exterior: Patio y Terreza

Para una descripción más detallada, la casona es una casa antigua de gran densidad, emplazada en una zona totalmente universitaria del sector,

¹⁵ Ver Anexo N°1 planos de la propiedad

cercana a centros de estudios como Facultad de derecho de la universidad de Chile, Universidad SEK, Universidad San Sebastián, Instituto AIEP, y a sólo 10 minutos caminando de facultades de Economía y Negocios y Arte y Arquitectura de la Chile, como de la casa central de la Pontificia Universidad Católica. Por otro lado se encuentra cerca de lugares comerciales, restaurantes, lugares de esparcimiento como el cerro San Cristóbal. La casa se encuentra sólo a dos cuadras de la clínica Santa María, y muy cercanas al metro y lugares de locomoción.

En cuanto a características respecto a la casa, esta es de dos pisos, y cuenta con un gran patio central, con construcciones de algunas áreas del año 1920, a lo largo del tiempo se ha ido construyendo más y de diferentes materiales. La casa actualmente no se encuentra en perfectas condiciones para realizar un negocio de tipo residencia, necesita de una remodelación, y un endurecimiento de sus muros, además de una redistribución de piezas, es decir, divisiones de piezas muy grandes, utilización de actuales cocinas en habitaciones, y otras.

5.2 Requerimientos Básicos

Los requerimientos básicos de la residencia pueden ser descritos como todos los equipamientos indispensables para que un huésped pueda realizar

su vida diaria de modo que no le falte ningún instrumento para ninguna de sus necesidades básica como, dormir, comer, relajarse, y donde asearse.

En este contexto los requerimientos básicos son:

-17 camas de plaza y media.

-17 colchones de plaza y media

-17 veladores

-17 cómodas

-17 lámparas de velados

-17 escritorios con silla

Eso es lo necesario para completar una habitación, ahora respecto a áreas comunes se contaría con requerimientos de:

- cocinas

- microondas

- lavadoras

- secadoras

- Sofás

- Televisores

- Estufas

- Mesas de Comedor

- Mesas de centro

- Elementos decorativos

- Alfombras

- Aspiradora

Todos estos elementos nombrados anteriormente son elementos que deben estar presentes en la residencia, esto no excluye que pueden haber más tipos en los cuales se incurrirá para entregar un servicio completo y de calidad, pero estos son los básicos.

5.3 Políticas de Crédito y Cobranza

Las políticas de crédito y cobranza que se llevarán a cabo se separarán en dos etapas. La primera de ellas correspondiente a la reserva de los servicios, y la segunda, correspondiente al pago de las mensualidades y/o días, dependiendo de la temporada.

5.3.1 Reserva de los Servicios

En esta etapa, y como ya se dio a conocer en las políticas de precio con las que se contará, será necesario el depósito de una cantidad específica de dinero dependiendo del tiempo y la temporada de la estadía, para asegurar la disponibilidad de las habitaciones, así como para evitar, en la medida de lo posible, el no cumplimiento de la estadía.

Este cobro, se realizará a través del pago por internet, con tarjeta de crédito o similares, desde nuestro propio sitio web, o con transferencia del monto requerido a una cuenta institucional.

5.3.2 Pago de mensualidades, para temporada alta

Para el pago de las mensualidades previamente establecidas en el contrato, se les propondrá a los clientes tres tipos de métodos para el pago. Estos son:

- Pago con tarjetas bancarias, a través de un sistema electrónico en la misma residencia.
- Pago a través de transferencias electrónicas a la cuenta institucional.
- Pago en efectivo.

5.3.3 Pago de días de estadía, para temporada baja

Los pagos relacionados a los días de estadía en temporada baja se deberán hacer al momento en que la persona hace el ingreso a la residencia, siendo el equivalente a los días solicitados en su reserva menos lo que ya abonó por concepto de reserva. El pago se podrá realizar en efectivo o con tarjetas bancarias, a través de un sistema electrónico en la misma residencia.

5.4 Calidad

5.4.1 Condiciones de Calidad

El mercado objetivo al cual apunta Vida Tinta, tiene por interés adquirir una experiencia en su estadía en Chile, por lo cual sus expectativas de alojamiento van más allá de una simple habitación, buscan preferentemente un concepto, una combinación de comodidad y estímulos, que surtan de un complemento para su experiencia en la estadía en Santiago de Chile. Por ello, “*Vida Tinta*” debe estar al tanto de sus requerimientos con un constante mejoramiento de la calidad del servicio integral que ofrece. Dado esto, se hace indispensable conocer las expectativas de sus clientes y saber qué es lo esperan del servicio.

Vida Tinta apunta a alcanzar un nivel permanente en la calidad del servicio, que mantenga la línea de lo que es una residencia Universitaria bajo un concepto y una propuesta de valor que complemente la experiencia del estudiante. Se debe establecer una gestión de calidad en todos los procesos,

que le permita a la empresa establecer condiciones y normas alineadas con las expectativas de los clientes y más aun, que se logre una percepción final del servicio superior.

Para lograr mantener una mejorar permanente en el servicio que se ofrecerá, se hará uso del modelo de Gestión Total de Calidad (Bravo, 1996), que pone en práctica la mejora continua del servicio con el objetivo de lograr la mejor calidad en todas las aéreas del negocio y la prevención de errores. Esto permitirá que el producto final ofrecido al consumidor este constantemente en correctas condiciones y que los procesos internos permitan llevar a cabo el servicio adecuado. Esto quiere decir que se considerará con igual importancia todas las aéreas del negocio, desde las instalaciones del servicio hasta áreas como crédito y cobranza.

Cabe distinguir entre dos tipos de clientes:

✓ Clientes Internos: Son los empleados o unidades productivas que permiten el funcionamiento de la empresa y la puesta en marcha de los servicios que se ofrecen. Estos intervienen en las distintas etapas y áreas del negocio que permiten desarrollar el servicio a los clientes externos.

✓ Clientes Externos: Son los consumidores finales que reciben el servicio de alojamiento.

Posteriormente, se lleva a cabo lo que es la implementación del modelo mediante una serie de fases iterativas, que permiten al final, lograr una gestión de calidad integral, alineada con las expectativas de los clientes con enfoque en la satisfacción.

5.4.2 Implementación de Gestión de Calidad Total

Para la implementación de este modelo se consideran 3 etapas que funcionarán de manera repetitiva en el mejoramiento de la calidad.

➤ **Detección de las necesidades y expectativas de los clientes**

Para la detección de las necesidades y las expectativas de los clientes se consideran tanto los factores externos como internos que influyen en la búsqueda de alojamiento.

En primera instancia se hará uso del focus group y encuesta realizada a los clientes externos para detectar los criterios básicos a medir, pero con el pasar del tiempo utilizarán diversos medios de retroalimentación para ir detectando de manera más precisa las necesidades y expectativas de la calidad del servicio.

Los criterios a considerar son:

- **Infraestructura e instalaciones (Tangibles):** Se refiere a los elementos visibles o bien tangibles que contiene la residencia. Esto considera la calidad del inmueble, las camas, los espacios físicos compartidos, el personal, y en general todo lo que sea tangible de la residencia.
- **Seguridad y confianza:** Tiene relación con la confianza que deposita el cliente en el servicio que la empresa entrega. Esto nace desde la percepción externa que al cliente le genera la empresa hasta la interna en relación al personal, las instalaciones y servicio ofrecido. El cliente espera sentirse seguro en su estadía y con confianza al contratar el servicio.
- **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la capacidad con la que cuenta la empresa y el personal para atender las necesidades, requerimientos y urgencias que presente el cliente o el servicio. Así mismo, mide la reacción que tiene la empresa para reparar problemas y solucionar los posibles errores del servicio. Esto es percibido por el cliente directamente reflejando de manera importante la calidad del servicio.

- **Consecuente:** Corresponde a la percepción que del cliente de recibir el servicio que se ha ofrecido. Cumplir con las expectativas del servicio y que sea consecuente entre lo que se ofreció con la experiencia vivida.
- **Afinidad:** Corresponde a la empatía que ofrece el lugar y el personal frente a las necesidades de los clientes. Responde a la capacidad comunicacional que presenta el servicio en su totalidad, la cercanía del personal con los huéspedes y la solución personalizada a sus problemas.

Como ha sido mencionado, el único capacitado para evaluar la calidad del servicio prestado es el consumidor, por lo cual se buscará mantener un permanente feedback mediante un libro de retroalimentación abierta donde los huéspedes podrán comentar libremente tanto críticas como recomendaciones en pro de la calidad. Adicionalmente a esto, con la finalidad de proveer de un mejoramiento más formal y sistemático de la calidad se dispondrá de un formulario de reclamo que podrán completar cuando ellos estimen conveniente.

➤ **Elaboración de indicadores de calidad esperado**

De la encuesta realizada a distintos estudiantes extranjeros de ambos sexos, de pre y post grado de las principales universidades del país en Santiago se concluye que las necesidades y requerimientos principales para satisfacerlos son; alojarse en un lugar con cercanía a la Universidad en al que estudian y preferentemente a una estación de metro, que les provea de una oportunidad de conocer gente, que el precio no sea elevado(entre 200 y 250 mil pesos), que cuente con buen nivel de seguridad que los mantenga tranquilos en su estadía, que posea la comodidad suficiente para dormir y desarrollar su vida con normalidad(cocinar, comer, descansar, estudiar, compartir), pero que a la vez les brinde privacidad en sus cosas personales, que sea limpio y tranquilo.

Respecto a las necesidades de instalación que requieren, se ha podido extraer a través del Focus Group realizado, que el servicio debe incluir al menos: Wifi, pieza privada, cocina compartida, lavadora y baño compartido para satisfacer sus necesidades de alojamiento.

En base a lo anterior y a la evaluación de las alternativas que ofrece el mercado, se genera un perfil de calidad que debe incluir:

- ✓ Ubicación y accesibilidad.
- ✓ Información y facilidades administrativas esperadas.
- ✓ Calidad esperada de la infraestructura (Habitaciones e instalaciones).
- ✓ Calidad y tipo de equipamiento esperado (mobiliario, decoración, Preparación).
- ✓ Cantidad de servicios ofrecidos.
- ✓ Higiene esperada.
- ✓ Tipo de trato esperado.
- ✓ Ambiente esperado.
- ✓ Forma de comunicación con el personal.
- ✓ Tiempos de respuesta.
- ✓ Seguridad esperada.

Será crucial para conservar un nivel de calidad óptimo considerar todos estos indicadores de manera permanente en el tiempo, evitando que se descuiden importantes aristas del negocio que brindan satisfacción y expectativas al cliente. A demás de esto, se buscará siempre profundizar y afinar los indicadores de manera de mantener un mejoramiento continuo.

➤ **Objetivos y Monitoreo**

Vida Tinta, buscará siempre atacar la satisfacción del cliente partiendo desde las necesidades más humanas (Intangibles) hasta lo más Tangible. Esto se logra primero mostrando comprensión hacia el consumidor, entendiendo que es lo que necesitan y porqué, también hacerlos sentir que son bien recibidos y que son importantes manteniendo una relación personal, y por ultimo proporcionando un ambiente cómodo y agradable en pro de la calidad del servicio.

Por último, el monitoreo será la manera en que se mantendrán retroalimentados los indicadores para su mejoramiento permanente. Este monitoreo será llevado a cabo por todos los trabajadores de la empresa con distintos enfoques cada uno, por ejemplo el Staff, se enfocarán en las necesidades más intangibles dentro de la residencia como el ambientes esperado o la comunicación, mientras que otros se encargarán de lo más tangible como las condiciones de infraestructura esperada.

6.-Análisi Financiero

6.1 Préstamo

Debido a que ninguno de los socios fundadores de “Vida Tinta Ltda.” cuenta con capital suficiente para iniciar el negocio, se recurrirá a un préstamo bancario tanto para comprar la propiedad en la que se instalará la residencia como para financiar los gastos de los primeros años. Respecto del préstamo, la mejor tasa que se pudo encontrar en el mercado, para el

monto y plazos requeridos; trescientos millones de pesos pagados a lo largo de treinta años, fue de cinco por ciento anual.

La siguiente tabla tiene como fin desglosar el préstamo antes señalado entre la porción de cada cuota que será destinada al pago del principal y al pago del interés. Dicho desglose tiene repercusiones tributarias ya que se deducirá de impuestos la porción destinada a pago de interés por deberse a un gasto financiero.

Los montos señalados representan las cantidades adeudadas al final de los distintos periodos señalados, y fueron traducidos a UFs del día viernes 28 de Junio del 2013 para anular el efecto de la inflación en el posterior análisis financiero.

Tabla Préstamo y detalles de este

Tabla 28

Año	Interés	Principal	Cuota
Año 1	656	198	854
Año 2	646	207	854

Año 3	636	218	854
Año 4	625	229	854
Año 5	614	240	854
Año 6	602	252	854
Año 7	589	265	854
Año 8	576	278	854
Año 9	562	292	854
Año 10	547	307	854
Año 11	532	322	854
Año 12	516	338	854
Año 13	499	355	854
Año 14	481	373	854
Año 15	463	391	854
Año 16	443	411	854

Año 17	423	431	854
Año 18	401	453	854
Año 19	378	476	854
Año 20	355	499	854
Año 21	330	524	854
Año 22	303	550	854
Año 23	276	578	854
Año 24	247	607	854
Año 25	217	637	854
Año 26	185	669	854
Año 27	151	703	854
Año 28	116	738	854
Año 29	79	775	854
Año 30	41	813	854

6.2 Inversión

Ahora, respecto de la propiedad elegida, el 28 de Junio del 2013, esta tiene un valor de doscientos cincuenta millones de pesos y luego de analizarla con distintos arquitectos se llegó a la conclusión de que, para dejarla totalmente habilitada y refaccionada, se deberá invertir en ella entre treinta y cincuenta millones de pesos. Por ello, siendo cautos, se decidió realizar los consiguientes análisis considerando el monto máximo proyectado para la remodelación, es decir, cincuenta millones de pesos.

6.3 Gastos

Respecto de los gastos mensuales en los que incurrirá la residencial, se estableció, en base a valores promedios nacionales establecidos por distintas entidades tanto gubernamentales como privadas, que el consumo de, agua, gas y electricidad serán mensualmente de:

Tabla 29

Gastos	
Agua	50.000
Gas	120.000
Electricidad	110.000

En segundo lugar, luego de investigar las distintas alternativas del mercado, se concluyo que, en Internet, limpieza mantención y House Keeper incurriríamos mensualmente en:

Tabla 30

Internet/tele/telefonía	50.000
HK	250.000
Limpieza	400.000
Mantención	40.000

6.4 Análisis

Supuestos a la hora de analizar los flujos del negocio fueron

- Para el análisis todos los valores fueron traducidos a UFs del día 28 de Junio.
- Los valores tanto en limpieza, mantención, gas, electricidad, etc, fueron obtenidos directamente del mercado.
- No se contempló la opción de vender el negocio y en consecuencia no existe valor de desecho de este mismo.
- El negocio se sustenta en todo momento así mismo, por lo que no existe necesidad de mayor capital de trabajo.
- Se usó el nuevo método de depreciación acelerada que permite depreciar en 26 años los activos fijos.
- La tasa impositiva utilizada fue la de primera categoría establecida para el año 2013, es decir, 20%.
- Existen beneficios tributarios al financiar el proyecto con deuda.
- La tasa para descontar el VAN fue de 5%

- La frontera temporal utilizada para evaluar el proyecto fue de 92 años, ya que en ese periodo los valores, ajustados a valor presente, tendían a cero y se pretendió evaluar el negocio como una perpetuidad.

6.5 Depreciación

El SII de la República de Chile, establece en su sitio que “...Para la inversión en construcciones con estructuras de acero, la vida útil bajo depreciación normal se reducirá de 100 a 80 años, en tanto que bajo depreciación acelerada disminuirá de 33 a 26 años...”

En consecuencia se obtiene que:

Tabla 31

Periodo	Valor Libro	Depreciación
Año 1	-300.000.000	-11.538.462
Año 2	-288.461.538	-11.538.462
Año 3	-276.923.077	-11.538.462

Año 4	-265.384.615	-11.538.462
Año 5	-253.846.154	-11.538.462
Año 6	-242.307.692	-11.538.462
Año 7	-230.769.231	-11.538.462
Año 8	-219.230.769	-11.538.462
Año 9	-207.692.308	-11.538.462
Año 10	-196.153.846	-11.538.462
Año 11	-184.615.385	-11.538.462
Año 12	-173.076.923	-11.538.462
Año 13	-161.538.462	-11.538.462
Año 14	-150.000.000	-11.538.462
Año 15	-138.461.538	-11.538.462
Año 16	-126.923.077	-11.538.462
Año 17	-115.384.615	-11.538.462

Año 18	-103.846.154	-11.538.462
Año 19	-92.307.692	-11.538.462
Año 20	-80.769.231	-11.538.462
Año 21	-69.230.769	-11.538.462
Año 22	-57.692.308	-11.538.462
Año 23	-46.153.846	-11.538.462
Año 24	-34.615.385	-11.538.462
Año 25	-23.076.923	-11.538.462
Año 26	-11.538.462	-11.538.462
Año 27	0	

6.6 Proyecto financiado con capital propio

En el escenario de que le proyecto fuera completamente financiado con capital de los distintos socios constituyentes, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 32

Tasa de descuento	5,0%
VAN	(1.377)
TIR	4,5945%

Como es posible observar, en este escenario el proyecto no resulta rentable ya que por un lado se obtiene un VAN negativo y por otro, la TIR obtenida está por debajo de lo que se podría obtener con el mismo dinero, en el mercado accionario, 5,2% de rentabilidad.

En consecuencia no resulta conveniente financiar el proyecto con capital propio ya que el costo de oportunidad – como por ejemplo invertir en el mercado accionario-, de este es mayor a lo obtenido en el negocio “Vida Tinta Ltda.” Además, el VAN obtenido es de -1.377 UFs.

6.7 Proyecto financiado con deuda

En esta situación las conclusiones son diametralmente distinta y esto se debe principalmente al beneficio tributario obtenido de la deuda misma que, genera costos de capital y en consecuencia descuenta, en los periodos del pago de la misma, carga tributaria.

Los números en este escenario son los siguientes:

Tabla 33

Tasa de descuento	5,0%
VAN	119
TIR	5,04%

Es posible observar que en esta situación el VAN del proyecto es, positivo y la TIR se aproxima a la rentabilidad obtenida si se invirtiera el mismo dinero en el mercado accionario. Además, es necesario señalar que en este análisis se contempla que, por un lado se paga la deuda y por otro, se logra comprar la propiedad elegida. Por ello el negocio puede ser considerado rentable ya que, por un lado se sustenta a sí mismo – no necesita mayores fuentes de capital de trabajo- y logra reunir el dinero suficiente para pagar la propiedad.

7. Conclusiones generales

A modo conclusivo del presente trabajo, se sugieren las siguientes apreciaciones que permiten, de manera global, entender y vislumbrar los aspectos claves que podrían determinar el éxito del proyecto presentado.

En primer lugar, se determina que existe una concreta oportunidad de negocio, reflejada, en primera instancia, por el exponencial aumento del número de estudiantes universitarios extranjeros que visitan el país, y en particular Santiago, por estadías no prolongadas de tiempo (por uno o dos semestres), y, en un segundo lugar, por la escasa oferta de lugares formales que satisfagan particularmente las necesidades de alojamiento universitario.

Es a este nicho de clientes donde la propuesta de residencia universitaria estudiantil estará enfocada, teniendo como valor agregado la propuesta de una experiencia más completa para los visitantes, en términos experienciales y relacionales con su entorno, ya sea ciudad como universidad.

Junto con esto, se pudo indentificar que una propuesta como la que eventualmente se ofrecería, tendría una acogida muy positiva por los visitantes y se estaría en condiciones de cobrar precios acordes para hacer rentable el proyecto en los plazos establecidos. Por ello se puede establecer que, en base a los datos, si bien el proyecto no tiene un nivel de rentabilidad demasiado alto, si representa una buena oportunidad de negocio para aquellos inversionistas que cuenten con la motivación y dedicación suficiente para entrar en el negocio. A modo de aterrizar este concepto, se

evaluó el proyecto en un inmueble que se ajusta a las necesidades y requerimientos para iniciar actividades. Por un lado, se llegó a que, la tasa interna de retorno TIR del proyecto es de un 5,4%. Además, todos los flujos fueron descontados de forma conservadora y se le aplicó a cada uno de estos un descuento de tan solo un 4% ya que esta es la tasa que, a la hora de ser evaluado el proyecto, tenían los depósitos de largo plazo en promedio en los distintos bancos establecidos en el país. Además, no fue contemplado ningún tipo de valor de desecho, ni económico ni comercial, por lo que el proyecto fue evaluado considerando flujos perpetuos, por lo mismo, este enfoque no contempla el hecho de que cualquier inversionista, además de poder obtener los flujos correspondientes al proyecto, recuperará su inversión la cual incluirá la adquisición del inmueble donde el proyecto se realice. Finalmente es necesario agregar que, dada las actuales condiciones de mercado donde no existe oferta suficiente para abastecer la creciente demanda, el proyecto podría hacerse aún más rentable con el pasar de los años, o bien si es que se opta por inmuebles que permitan una mayor capacidad de hospedaje para acceder a mejores economías de escala, puesto a que los precios por habitación deben estar dentro de un rango competitivo y accesible para estudiantes.

8.Anexos

Anexo 1

- New School University

Información: <http://www.newschool.edu/public-engagement/international-students-admission/>

Catalogo: <http://www.newschool.edu/student-services/student-housing/hand-book/>

- Oxford University

Información:

http://www.ox.ac.uk/admissions/international_students/index.html

- The New South OF Wales:

Alojamiento: <http://www.rc.unsw.edu.au/>

Información financiera:

http://studentlifelearning.unsw.edu.au/sdi/arrival/living/cost_of_living.html

- University of Toronto:

Información: <http://www.cie.utoronto.ca/Coming/Discover-U-of-T.htm>

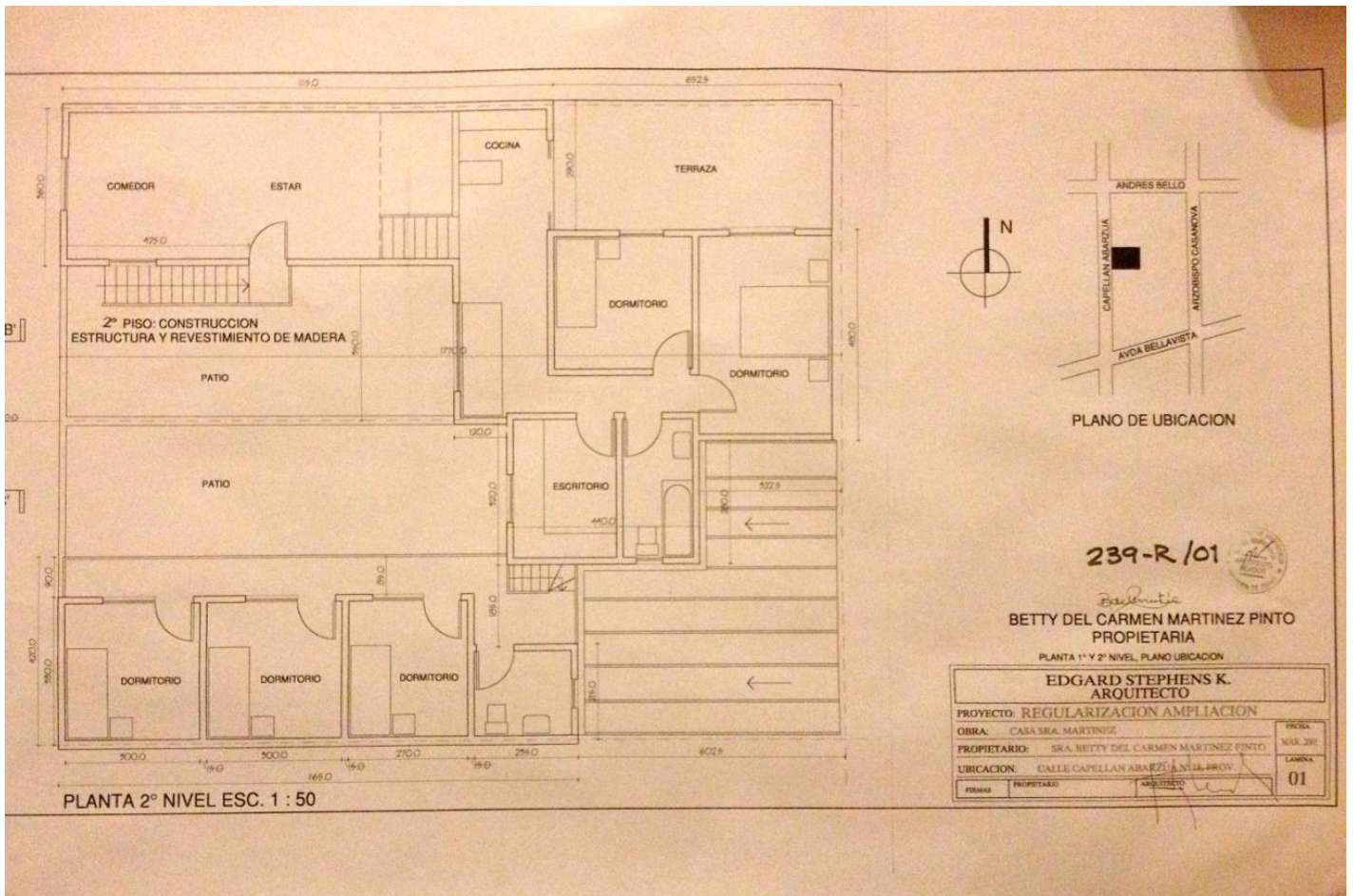
- Free university of Berlin

Información: http://www.fu-berlin.de/en/studium/international/studium_fu/lokale_erasmus_intitative/index.html

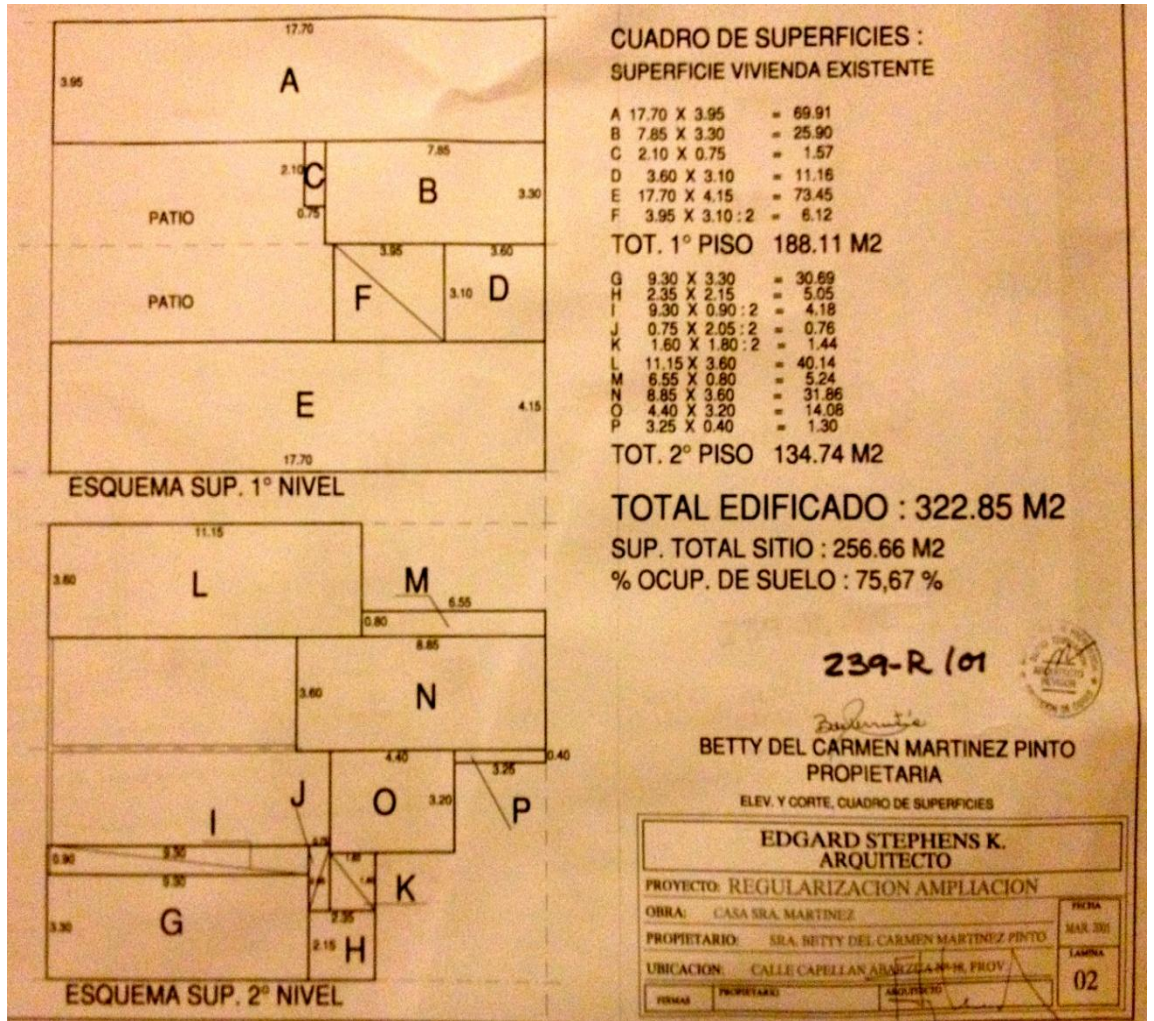
Anexo 2

Planos.

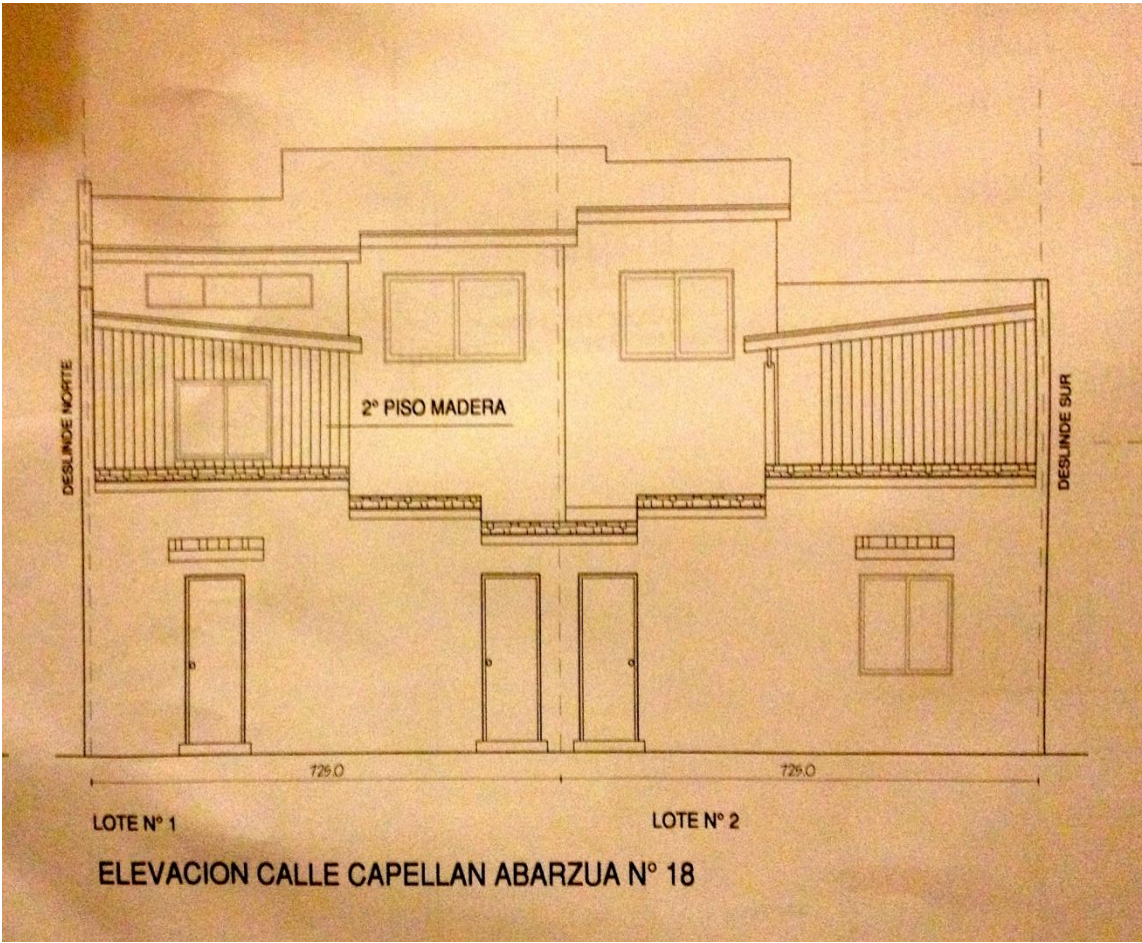
Plano 1



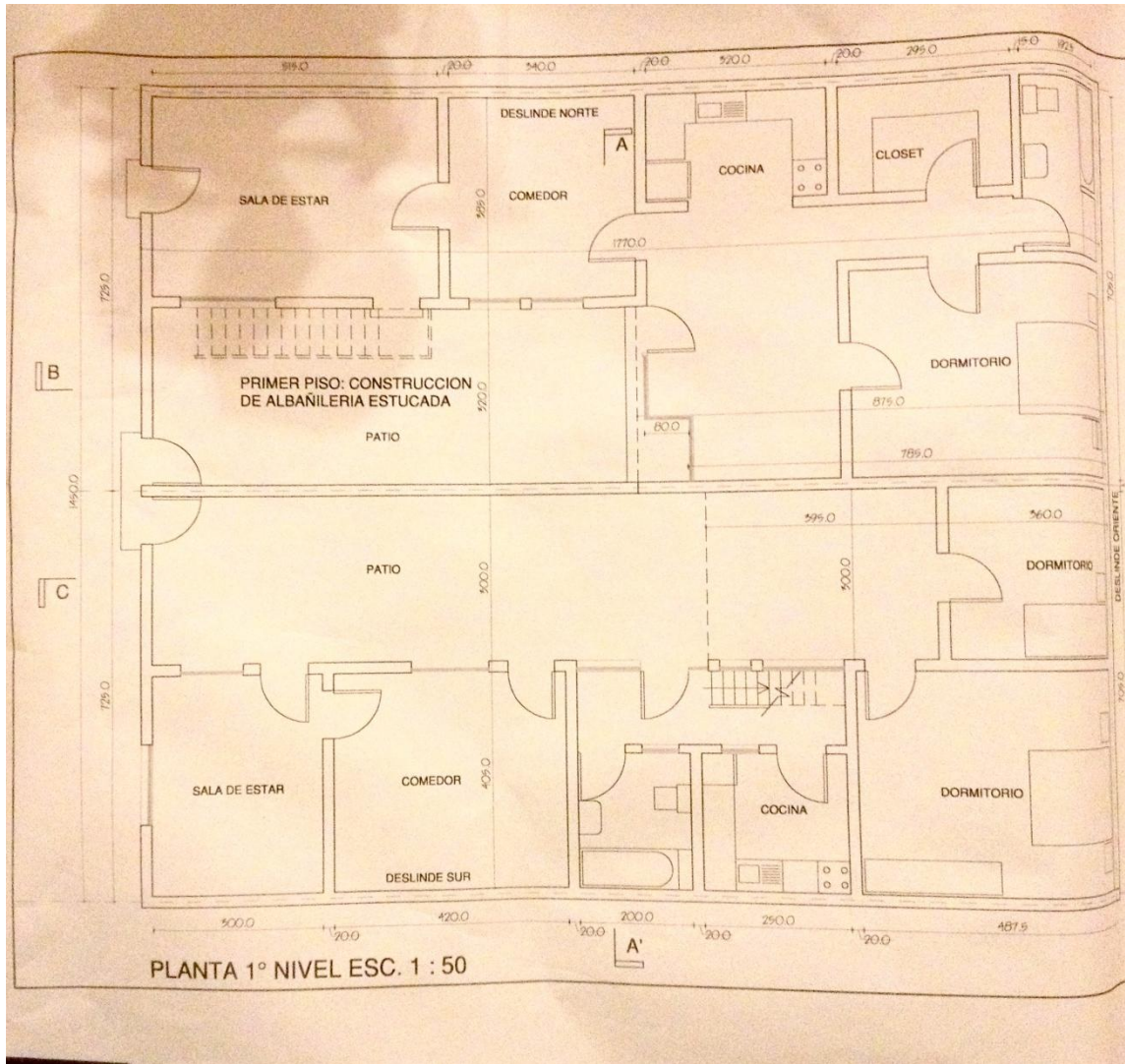
Plano 2



Plano 3



Plano 4



Anexo 3: Ficha Inscripción Residencia.

FICHA DE INSCRIPCIÓN

Datos personales

Nombre:	Sexo:	F	M
Nacionalidad:	Edad:		
Carrera que estudia:			
Universidad donde proviene:			
Universidad donde estudia en Chile:			
Tiempo de estadía:			

Contacto ante emergencia

Nombre de algún familiar en su país:

Teléfono de contacto de su país: ____ _____

Nombre de alguna amigo o familiar en Chile: _____

Salud

¿Tiene alguna enfermedad importante? Si No

Cual ? _____

¿Tiene alergias? Sí No

¿A qué? _____

Servicios (Marca con una cruz lo que prefieres)

Chip de celular:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
Traslado Aeropuerto- Residencia:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>		
Aseo a la habitación:	Diario <input type="checkbox"/>	3 veces por semana <input type="checkbox"/>	1 vez por semana <input type="checkbox"/>	No quiero <input type="checkbox"/>

Preferencias

¿Eres Deportista? Si No

¿Qué deporte realizas? _____

Cuál de los siguiente Temas te interesan más: (Marca sólo tres)

Deporte Música Ayuda Social

Arte Fiestas

Moda Comidas

Charlas Economía Teatro

Tienes algún Hobby? Si No Cual? _____

¿Cómo te enteraste de Residencial "Vida Tinta"?

Un amigo me lo recomendó Google Mi universidad Facebook Otro _____

8. Bibliografía

Agency, H. E. (2012). *ukcisa*. Recuperado el 27 de Mayo de 2013, de www.ukcisa.org.uk

Barney, J. B. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. . Boston: Pearson Education.

Bravo, J. (1996). *Grastión de Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

Chau, A. (20 de septiembre de 2011). *QSIntelligence*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de www.iu.qs.com

Choudaha, R. (25 de marzo de 2013). *World Education Services*. Recuperado el 9 de Mayo de 2013, de www.wes.org

EST. (12 de noviembre de 2012). *Record number of foreing students in U.S*. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de www.usatoday.com

How to choose a country to study abroad. (Abril de 2013). Recuperado el 4 de Junio de 2013, de www.student.com

Kenneth, L. y. (2008). *Sistemas de información gerencial. Administración de empresa digital*. México: Pearson Educación.

Lopez, C. (1993). *Ivestigación Conductual*. Barcelona.

Lopez, C. y. (1993). *Investigación Conductual*.

Megan, A. (2013). *Exange Student World*. Recuperado el 8 de Mayo de 2013, de www.exchangestudentworld.com

(2007). *Ordenanza Local PRCP*.

Penrose. (1959). *Inside the firm*.

Pepe. (229). *los lindos*.

Sambrook, R. (05 de Mayo de 2013). Obtenido de qfinance:

<http://www.qfinance.com/dictionary/core-competence>

SII. (15 de Abril de 2013). Obtenido de SII:

http://www.sii.cl/portales/investors/formas_invertir/constituyendo_sociedad.htm 10/6/2013

Torres, L. (13 de Mayo de 2013). *Top Master Blog*. Recuperado el 18 de mayo de 2013, de

www.topmasterblog.wordpress.com