



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

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UN HOTEL DE SANTIAGO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

DANIEL ENRIQUE VALDIVIA MUÑOZ

PROFESOR GUÍA:

JAIME ALÉE GIL

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

JAVIER SUAZO SAEZ

SANTIAGO DE CHILE

2016

DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UN HOTEL DE SANTIAGO

Justificación: El objetivo general del proyecto consiste en diseñar un plan estratégico a 5 años para un hotel, atendiendo el problema de la urgencia con que se toman decisiones irreversibles y de largo plazo.

Antecedentes: El hotel, inicialmente un alojamiento 3 estrellas ubicado en Santiago, ofrecerá amplios espacios con diseño moderno para convenciones, capacitaciones y eventos de todo tipo. Contará con más de 50 habitaciones, 16 salones, restaurant, gimnasio, piscina, e internet inalámbrico y mejorará su capacidad, calidad e instalaciones hacia el fin del quinquenio planificado.

Objetivos específicos: Determinar el atractivo de la industria, segmentar a los clientes y asignarles una propuesta de valor a partir de los antecedentes de mercado, determinar las ventajas competitivas de la empresa, declarar la misión y desafíos para lograrla, formular una agenda estratégica y finalmente, diseñar un cuadro de mando integral.

Metodologías: Análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis de cadena de valor, posicionamiento delta, encuestas y entrevistas, análisis estadístico básico y de regresión lineal, lluvia de ideas, matriz de prioridades, diseño de mapas estratégicos, diseño de cuadros de mando integral, presupuestos por estados financieros proforma, flujo de caja indirecto y evaluación económica.

Resultados: La oferta de alojamiento en Santiago es principalmente de hoteles 4 estrellas (48%), la demanda corresponde principalmente a turistas y organizaciones, los turistas son brasileños (13%), argentinos (6%), estadounidenses (7%) y chilenos (51%), de vacaciones o de negocios, culturales y gourmet, generación X y próximamente millenials, las organizaciones demandan eventos, el poder de los consumidores turista se concentra en agencias online. Los target son los brasileños culturales, los viajeros de negocios y las organizaciones, la propuesta de valor va desde la excelencia operacional, la tecnología, el diseño amplio y moderno, hasta una experiencia que supere expectativas mediante una cultura de anticipación a las necesidades del cliente.

Conclusiones: Las estrategias son priorizadas, y sus actividades son planificadas de modo que la empresa cumpla su misión, posicionándose en su mercado objetivo, con lo que se le da solución al problema que justifica el proyecto. La implementación de la estrategia se estima posible. Se considerará registrar al hotel como 4 estrellas hacia el fin del horizonte de planificación.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia que me ha apoyado a lo largo de toda mi vida, en particular a mi madre,
padre, abuela y tíos.

A mi polola y a mi hija quienes me ayudan todos los días, esta memoria es posible
gracias a ellas.

A mis profesores de los cursos de introducción y trabajo de título, que me han guiado
en la elaboración de la memoria.

Gracias a todos 😊

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 RESUMEN GENERAL	6
1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MEMORIA	9
1.3 MARCO CONCEPTUAL	9
1.3.1 LA ESTRATEGIA	9
1.3.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.3.3 LA MISIÓN	10
1.3.4 LA VISIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.5 METODOLOGÍA	11
1.6 ALCANCES	12
2. ANTECEDENTES	14
2.1 HISTORIA	14
2.2 MERCADO	18
2.2.1 DEMANDA	18
2.2.2 OFERTA	38
2.2.3 INVERSIÓN	51
2.2.4 CONCLUSIONES	56
3. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL	60
3.1 EXTERNO	60
3.1.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	60
3.2 INTERNO	62
3.2.1 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR	62
3.2.2 POSICIONAMIENTO DELTA ACTUAL DE LA EMPRESA PARA CADA SEGMENTO	64
3.2.3 POSICIONAMIENTO DELTA DESEADO POR LA EMPRESA PARA CADA SEGMENTO	65
4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	66
4.1 VISIÓN	66
4.2 MISIÓN	67
4.2.1 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR SEGMENTO Y DEFINICIÓN DE PRODUCTO	67
4.2.2 DESAFÍOS PARA LOGRAR ESTE PROPÓSITO	70
4.2.3 VALORES	71
4.2.4 OBJETIVOS	71
4.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	87
4.3.1 LLUVIA DE IDEAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	87
4.3.2 MATRIZ DE PRIORIDADES DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	89
4.3.3 INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LAS INICIATIVAS	93
4.3.4 HITOS PARA LAS INICIATIVAS.....	97

4.3.5	INCENTIVOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE INICIATIVAS.....	106
4.4	MAPA ESTRATÉGICO	106
4.5	PLANES ESTRATÉGICOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	107
4.6	PRESUPUESTOS.....	116
4.7	EVALUACIÓN ECONÓMICA	117
4.8	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	120
4.9	PRONÓSTICO DEL EFECTO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	125
5.	CONCLUSIONES	127
6.	BIBLIOGRAFÍA	131
7.	ANEXOS	136
7.1	ANEXO A: ENCUESTA A TURISTAS QUE VIENEN POR AEROPUERTO	136
7.2	ANEXO B: TICKET PROMEDIO RESTAURANTS DEL BARRIO BRASIL.....	142
7.3	ANEXO C: CARTA GANTT DE CONSTRUCCIÓN DEL HOTEL BRASILIA.....	143
7.4	ANEXO D: RESUMEN DE ENCUESTA AL BARRIO BRASIL CON PREGUNTAS Y RESPUESTAS	144
7.5	ANEXO E: REGRESIONES Y GRÁFICOS DE DISPERSIÓN DE PUNTUACIONES DE BOOKING Y TARIFA DE HOTELES 3 ESTRELLAS	146
7.6	ANEXO F: TABLA DE PUNTAJES DE HOTELES 3 ESTRELLAS DE BOOKING.COM	148
7.7	ANEXO G: DETALLE DE INVERSIÓN	149
7.8	ANEXO H: DETALLE DEL COSTO FINANCIERO	149
7.9	ANEXO I: DETALLE DE EVALUACIÓN	150
7.10	ANEXO J: MODELO DE INGRESOS	151
7.11	ANEXO K: ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES PROFORMA	162
7.12	ANEXO L: FLUJOS DE CAJA INDIRECTOS	173
7.13	ANEXO M: DOTACIÓN DE PERSONAL HOTEL BRASILIA	184
7.14	ANEXO N: ORGANIGRAMA DEL HOTEL BRASILIA	186
7.15	ANEXO Ñ: ENTREVISTA CON REPRESENTANTE DE BOOKING.COM	187
7.16	ANEXO O: GRÁFICO DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	190
7.17	ANEXO P: EJEMPLO DE PORTAFOLIO DIVERSIFICADO CON RIESGO MODERADO.....	191
7.18	ANEXO Q: JUSTIFICACIÓN EN LA ELECCIÓN DE TARGETS.....	191
7.19	ANEXO R: COMPONENTES DE INNOVACIÓN	193
7.20	ANEXO S: DIFERENCIACIÓN DEL PROYECTO RESPECTO A LA OFERTA DE ALOJAMIENTO.....	194

1. INTRODUCCIÓN

1.1 RESUMEN GENERAL

Inmobiliaria e Inversiones Mandalay S.A. es una empresa familiar cuya misión es financiar y controlar la construcción del Hotel Brasilia, actualmente en construcción, ubicado en Santo Domingo 2228.

El hotel contará con 225 habitaciones y 16 salones en su etapa final, además de una serie de servicios como Spa, Restaurant abierto al público, Gimnasio y Piscina.

Será un alojamiento 3 estrellas, al centro del barrio Brasil, a media cuadra del metro Cumming, y cercano a la ruta 5, cercano a colegios, universidades, bancos, iglesias, plazas y parques. Ofrecerá amplios espacios modernos y juveniles para convenciones, capacitaciones y matrimonios. Se producirán eventos de todo tipo. En una primera etapa contará con más de 50 habitaciones, 16 salones, cafetería, gimnasio, living, sala de juegos, piscina, estacionamientos, internet WIFI y sala auditorio. Cada habitación tendrá teléfono, TV Cable, internet WIFI, aire acondicionado, iluminación LED, secador de pelo y caja de seguridad entre otros servicios de calidad (Hotel Brasilia 2014).

Aunque el Hotel Brasilia contará con amplios espacios y numerosas instalaciones, éste se define como 3 estrellas ya que fue diseñado con habitaciones pequeñas, modernas y no lujosas, además, por el momento el directorio solo cuenta con el conocimiento de como operar un hotel 3 estrellas.

Hacia el final de la planificación, y con un previo estudio del mercado 4 estrellas, se pretende aumentar la inversión en terminaciones, muebles y decoración para convertir el hotel Brasilia en 4 estrellas.

No se pretende convertir al hotel en 5 estrellas dentro del período de planificación, ya que requeriría de nuevas construcciones en terrenos cercanos¹.

El barrio Brasil, ubicado en el sector poniente del Barrio Cívico de Santiago, fue el hogar de las familias más ricas de Chile, por lo que muchas de las construcciones corresponden a palacios y residencias con estilos de aquella época. A partir del año 1940, sus habitantes se mudaron a otros sectores de la ciudad, lo que produjo una decadencia de las grandes residencias debido a los altos costos de mantención. En los últimos años, el Barrio Brasil ha vuelto a tomar vida con la creación de diversos espacios para el arte, cultura y recreación, (en particular bares, cafés, restaurants y

¹ Ver requisitos arquitectónicos de hoteles en la guía de autoevaluación de calidad (SERNATUR [sin fecha]).

teatros) por lo que se ha consolidado como destino turístico. En especial para quienes buscan un turismo cultural y gourmet (Homeurbano [sin fecha]).

El hotel carece de una planificación estratégica, por lo que no lograría formular ni comunicar la estrategia de forma eficaz y eficiente. Cuando se tiene una planificación estratégica se puede pasar más fácilmente de la cultura postulada a la cultura en uso por medio de planes estratégicos.

Adicionalmente, como es una empresa familiar, se toman decisiones rápidamente sin planificar demasiado, y cuando hay planes, no están validados y no están documentados, lo que dificulta comunicarlos y que funcionen.

De entre los modelos que están a la vanguardia en estrategia, el modelo Delta de Hax es uno de los más completos, ya que no solo ofrece el modelo sino que una metodología para crear una planificación estratégica (Hax 2010). Es por esto que se elige este modelo para diseñar la planificación.

En el mercado de la hospitalidad, se aprecian tendencias que invitan a reinventar la estrategia de la industria, y en particular, del Hotel Brasilia, algunas de ellas exigen la atención urgente de los administradores hoteleros, y otras serán clave para asegurar la sustentabilidad económica de sus establecimientos en el largo plazo.

En Chile destacan (Alonso 2011):

El creciente aumento de la demanda por salones de eventos, impulsada por el segmento de viajeros de negocios.

El aumento en la oferta de hoteles, en parte se debe a que la inversión hotelera es más segura que otras, (en gran parte la inversión corresponde a bienes raíces).

La escasez de paños para la construcción de hoteles y oficinas en Santiago.

La disponibilidad de financiamiento para la inversión hotelera (Hoteleros de Chile 2013).

En el mundo destacan (McGuire 2015; Rauch 2013):

La industria de viajes y turismo está entre las más grandes y de mayor crecimiento a nivel mundial, se espera que para el año 2022 sus empleos representen el 10% de toda la fuerza laboral.

El nuevo segmento viajero con mayor poder de compra en los próximos 5 a 10 años son los “Millennials” (Nacidos entre 1980 y 2000) buscan una “Experiencia única” de viaje, un subconjunto de ellos busca una experiencia gourmet, (frecuentan pubs, restaurants y bares) y otros buscan empaparse de la cultura del lugar.

Estos clientes buscan rapidez y precisión: al momento de reservar, hacer su check-in y al momento de atender sus necesidades (acceso banda ancha WIFI por

ejemplo) si el servicio no es expedito, se quejarán a través de las agencias, apps y redes sociales (Twitter, Facebook, Yelp, TripAdvisor, Booking.com, Despegar.com).

Se debe responder frecuentemente a estas quejas, y también a los buenos comentarios; poniendo énfasis en como es que se manejará la situación, y agradeciendo los buenos comentarios.

A medida que avanza la tecnología se usan más datos y menos personas: Cargos como el de conserje serán reemplazados gradualmente por información al celular, e incluso puede que un día en los hoteles deje de existir la recepción.

La única manera de retener a estos clientes es creando una “WOW experience” es decir una experiencia única que exceda toda expectativa de servicio, anticipándose a sus necesidades.

Para esto se debe mejorar la relación uno a uno que tienen los trabajadores del hotel con sus clientes, para que los ayuden en sus necesidades.

Los celulares inteligentes y las redes sociales son inseparables: El sitio web del hotel debe estar optimizado para celulares y se debe poder compartir en las redes sociales, además se debe crear contenido de utilidad para los pasajeros en el sitio web, tener un blog o página de Facebook para relacionarse con los clientes y así aumentar el valor de marca del hotel.

Foco en las reservas en el sitio web del hotel: Hoy en día las agencias de viajes cobran altas comisiones a los hoteles por hacer la transacción en su sitio web, y son el canal principal para capturar clientes. El contenido actualizado en la página web del hotel atrae a los clientes a reservar directamente por este medio, sin intermediarios².

La hotelería se mezcla con el mercado de la salud y el bienestar personal: Los consumidores ahora pueden monitorear su salud con su celular, también pueden consultar a un médico por internet, y en general se sienten empoderados respecto de su salud, es por esto que en la industria hotelera la purificación de aire en los espacios del hotel, el yoga o un pequeño gimnasio en la habitación son solo el comienzo.

La sustentabilidad del medio ambiente es la norma: Los hoteles en todo el mundo buscan tomar medidas para cuidar el medio ambiente y sus recursos.

² Juicio del directorio del Hotel Brasilia: Aunque la independencia de los intermediarios es deseable en hotelería, en la práctica no se logra el volumen de ventas necesario para independizarse de éstos por medio de la página web del hotel (al menos cuando el hotel no pertenece a una cadena hotelera). Los intermediarios hacen un gran gasto en marketing, que un hotel solo no puede igualar aún gastando en tal ítem una fracción de las ventas comparable a la comisión que cobran las OTAs. Entonces, se pretende maximizar la ocupación mediante reservas desde la página web del hotel y desde las OTAs en una fracción similar al 25% cada una. El otro 50% de ocupación se lograría mediante organizaciones.

1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA MEMORIA

El directorio de la empresa declara una falta de planificación formal en sus decisiones estratégicas.

Esta falta de planificación es el problema que pretende abordar esta memoria.

Históricamente en las empresas controladas por este directorio se toman con urgencia decisiones estratégicas sin contar con mucha información.

La toma de tales decisiones muchas veces puede anticiparse y planificar como abordarlas.

Cuando se planifica, se pueden asignar recursos para estudiar las variables de decisión, y así contar con más información y tomar una decisión con mayor probabilidad de éxito.

Es conocido el problema de falta de educación y entrenamiento en empresas familiares al momento de tomar decisiones estratégicas, y la necesidad de profesionalizar el negocio, en especial en empresas pequeñas y medianas, y particularmente en hoteles (Peters y Buhalis 2004).

El sueño (visión) de muchas empresas familiares (También es el sueño del fundador de esta empresa) es mantenerlas sanas para que se sustenten de generación en generación.

Para lograr este desafío se necesita una constante reinversión, por lo cual se requiere un alto nivel de compromiso de la familia con ese sueño. La planificación estratégica es la clave para lograr tal compromiso, ya que comunica claramente la toma de decisiones estratégicas informadas tanto al directorio como al resto de la organización. (Ward 1988)

1.3 MARCO CONCEPTUAL

Con el fin de entender de mejor manera esta memoria, a continuación se explica en que consiste la estrategia, la planificación estratégica, la misión y la visión.

1.3.1 LA ESTRATEGIA

La palabra estrategia viene del griego *strategos* que significa general de ejército, por otro lado *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”(Mintzberg, Quinn y Voyer 1997).

Así también el gerente de una organización debe administrar el uso de recursos de manera planificada para alcanzar la misión de ésta.

Habiendo muchas definiciones de estrategia, para entender mejor esta memoria se debe conocer la de Hax: “Un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos”(Hax y Majluf 2004).

Desde una perspectiva interna, una estrategia bien formulada se diseña para una empresa en particular, de acuerdo a sus recursos y capacidades únicas.

Desde una perspectiva externa, una estrategia bien formulada logra responder de forma más efectiva a cambios en el entorno externo.

1.3.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso por el cual la dirección determina qué estrategia seguirá la organización en los próximos años para ser exitosa (Kuo Wu 2013).

Se puede entender el plan estratégico como el plan maestro que sintetiza a nivel estratégico, económico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la organización, estableciendo objetivos y metas claras, para lograrlos durante un periodo de tiempo determinado, en pro del estado futuro deseado.

Se puede definir como “un proceso para visualizar el futuro de la organización, que desarrolla procedimientos y operaciones para alcanzarlo” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer 1993).

1.3.3 LA MISIÓN

La misión es la razón de existir de la organización, y se pretende que los objetivos de la organización se conecten causalmente con ésta para llevarla a cabo. A su vez, las iniciativas, planes específicos y proyectos conectan con los objetivos.

1.3.4 LA VISIÓN

La visión es una visualización del futuro ideal de la organización, y motiva a la empresa a perseguirla mejorando de forma continua. Responde a ¿Cómo vemos a la organización en el futuro?.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un plan estratégico a 5 años para el hotel Brasilia, con el propósito de que éste sea sustentable.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el atractivo de la industria.
- Segmentar a los clientes y asignar una propuesta de valor a tales segmentos.
- Determinar las ventajas competitivas de la empresa describiendo el posicionamiento delta actual y deseado para cada segmento.
- Declarar la misión del negocio y los desafíos para lograrla.
- Formular una agenda estratégica para la empresa con programas estratégicos generales y específicos.
- Diseñar un cuadro de mando integral para el control y ejecución de la estrategia.

1.5 METODOLOGÍA

Se seguirá principalmente la metodología para crear una planificación estratégica que aparece en el libro “The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy” (Hax 2010).

Para determinar el atractivo de la industria se realizará un análisis de 5 fuerzas de Porter.

Para segmentar a los clientes y asignarles una propuesta de valor, se recopilará información secundaria sobre segmentación de clientes, y además se estudiará la segmentación usada en el Hotel Windsor. La propuesta de valor para cada cliente será igual a la misión segmentada por cliente, y solo se detallará en esa sección.

Para determinar las ventajas competitivas de la empresa se hará un análisis de cadena de valor junto con una evaluación del posicionamiento delta actual y deseado de la empresa para cada segmento. Lo anterior mediante juicios respaldados por los antecedentes de mercado.

Los análisis de Porter y cadena de valor se harán tal como aparecen en el libro “Administración estratégica: competitividad y globalización conceptos y casos” de M. A. Hitt et al. En los capítulos 3 y 4 (Hitt, Ireland y Hoskisson 2008).

Para declarar la misión del negocio y los desafíos para lograrla, primero se declarará el propósito de la organización (propuestas de valor para cada segmento) y después se declararán los desafíos para lograrla a partir del análisis de Porter, los antecedentes y el análisis de ventajas competitivas.

Para formular una agenda estratégica con programas estratégicos generales y específicos se seguirá la metodología expuesta en el capítulo 6 del libro “The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy” (Hax 2010) (los métodos son explicados en el libro). Las siguientes son las actividades de la agenda estratégica:

- Realizar un brainstorming de iniciativas estratégicas
- Elaborar una matriz de prioridades de las iniciativas estratégicas
- Elaborar un mapa que conecta las iniciativas estratégicas con la misión
- Asignar responsabilidades de llevar a cabo cada iniciativa
- Crear mecanismos de coordinación para llevar a cabo cada iniciativa
- Crear indicadores de desempeño para las iniciativas
- Definir hitos de proyecto para cada iniciativa
- Crear incentivos para los responsables de cumplir las iniciativas
- Evaluar el efecto de la medición del desempeño y el sistema de incentivos sobre la cultura organizacional (encuestas a futuros colaboradores del Hotel Brasilia)

Para diseñar un cuadro de mando integral para el control y ejecución de la estrategia, se elaborará el CMI con metas para cada KPI de acuerdo al libro “The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy” (Hax 2010), y en el fondo de acuerdo al libro “The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage” (Kaplan y Norton 2008) donde también se explicita como crear un mapa estratégico.

1.6 ALCANCES

Siendo la planificación estratégica fundamentalmente iterativa entre diseño, implementación y control, sólo se llevará a cabo una primera iteración de su diseño para un horizonte máximo de 5 años.

Respecto de los antecedentes de mercado, la recopilación de información primaria se limitará a encuestar turistas en el barrio Brasil, y a empresas clientes de Hotel Windsor. Debido a que se recopilará suficiente información secundaria complementaria para concluir.

Los otros análisis en la sección de antecedentes serán propios a partir de información secundaria, o bien, serán extractos de información secundaria ya analizada en un informe. En tales casos, para revisar la metodología aplicada debe consultarse el informe citado.

En la sección de antecedentes de mercado no se analizarán las tendencias de crecimiento de los mercados. En general los análisis se harán estáticos para el año 2014³. Sin embargo, los informes citados cuentan con información dinámica, la que puede ser consultada por completitud.

A modo de presupuesto inteligente, se presentan los costos de las iniciativas intensivas en capital, el estado de resultados proforma y un flujo de caja para la evaluación tanto del proyecto completo, como para cada iniciativa adicional.

Los mecanismos de coordinación para lograr las iniciativas serán reuniones entre los involucrados. Un mecanismo más elaborado no se considera necesario de acuerdo al diseño de la planificación.

Para evaluar el efecto de la medición del desempeño y el sistema de incentivos sobre la cultura organizacional se entrevistará a tres personas que son las que se sabe que a futuro tendrán una función en el Hotel Brasilia. En el futuro cercano no hay más trabajadores por contratar, hasta que el hotel presente un mayor grado de avance en su construcción.⁴

Existiendo bibliografía al respecto, se prefiere la información de estas entrevistas dado que los trabajadores en un principio serán en parte los mismos del hotel Windsor y en parte otros chilenos con experiencia en la industria.

³ La información secundaria de 2014 es la más completa, los estudios del comportamiento del turista del año 2015 no se han publicado aún. El barómetro del turismo N°20 FEDETUR 2015 aún no se publica oficialmente. La información del 2013 ya es muy antigua como para proyectar tendencias 2015 al 2016 en los mercados.

⁴ Ver Anexo C: Carta Gantt de construcción del Hotel Brasilia.

2. ANTECEDENTES

2.1 HISTORIA

Hotelería en el mundo

La historia de los hoteles forma parte de la historia de las civilizaciones. Se ofrecen servicios de hospitalidad desde tiempos bíblicos. Los griegos desarrollaron baños termales diseñados para el descanso y la recuperación. Más tarde, los romanos construyeron mansiones para acomodar viajeros de negocios. Los romanos también fueron los primeros en ofrecer baños termales en Inglaterra, Suiza y el Medio Oriente (Levy-Bonvin 2003).

En la Roma antigua existían varias clases de establecimientos. A lo largo de los caminos y dentro de las poblaciones había tabernas y posadas para satisfacer las necesidades de los viajeros y de la población local. En el siglo XIV, en pleno período de descomposición del orden feudal, las tabernas y posadas que ofrecían alojamiento, comida y bebida se habían convertido en una realidad común.

Las posadas, generalmente pequeñas, ofrecían un alojamiento bastante rudimentario que incluía establos para los caballos. Las tabernas sólo servían comida y bebida, generalmente a la población local. No alojaban huéspedes. Además de cerveza, en las cervecerías se ofrecían bebidas refrescantes y apenas se comía.

Se introdujeron leyes para controlar los precios de las posadas y tabernas, así como para garantizar la calidad de los servicios. A mitad del siglo XVI las tabernas y posadas crecieron en importancia como consecuencia del desarrollo del comercio en la Inglaterra de los Tudor.

Las carreteras y las vías fluviales seguían siendo esenciales para los viajes, por lo que las posadas se establecieron en puntos claves a lo largo de los ríos y en poblaciones cercanas a las carreteras. Las posadas se hicieron más grandes y algunas tenían capacidad para albergar hasta cien viajeros e incluso disponían de habitaciones individuales, aunque lo usual era que se compartieran los cuartos.

Las posadas disponían de grandes establos para caballos y carretas, así como de amplios patios que servían como escenario para diversiones nocturnas, como podía ser una representación teatral de obras de Shakespeare o Marlowe. En el siglo XVII las diligencias se convirtieron en un medio de transporte bastante rápido.

Las posadas ofrecían hospitalidad y la posibilidad de cambiar caballos para continuar hasta la próxima parada. Se establecieron servicios de diligencia en las rutas principales que unían la capital con ciudades de provincias. Algunos de estos servicios pertenecían a los mismos propietarios de las posadas. En el siglo XVIII la diligencia pasó a ser el medio más importante para viajar, en un momento en que el crecimiento del comercio aumentaba la necesidad de trasladarse de un lugar a otro. Pero los viajes

todavía resultaban demasiado lentos y en los trayectos largos se hacían varias paradas para pernoctar. En el siglo XVIII se vivió el desarrollo de instalaciones de recreo como los baños, en principio con fines terapéuticos, pero que con el tiempo se convirtieron en lugares de reunión social y de vacaciones. Los niveles a los que llegó la hostelería se debieron a las necesidades surgidas de la frecuencia cada vez mayor de viajeros adinerados. El transporte de viajeros no se desarrolló por motivos sociales o de placer, sino más bien por exigencias del comercio y por necesidad.

Las instalaciones costeras crecieron en la segunda mitad del siglo XVIII a causa de la creencia popular en las propiedades terapéuticas de los baños de mar. Una parte de los primeros hoteles y albergues se construyeron durante esta época en los puertos y playas. La aparición de la locomotora y la extensión de las vías férreas en el siglo XIX revolucionaron el transporte y posibilitaron un crecimiento extraordinario de las ciudades costeras. Por primera vez la extensa población trabajadora que vivía en las ciudades industriales podía acudir con facilidad a lugares de vacaciones y a precios razonables.

Los hoteles y pensiones se construyeron a miles. En las ciudades, y sobre todo en las estaciones terminales, se levantaron grandes hoteles, en algunos casos palaciegos. Muchas veces eran propiedad de las mismas compañías ferroviarias que ofrecían prestigiosos servicios de alojamiento a los viajeros más acomodados. Algunos eran grandes establecimientos de medio millar de camas. Otros empresarios se dedicaron a la construcción de grandes hoteles de lujo en las capitales, como el Savoy, en 1889, y el Ritz, a principios del siglo siguiente. La competencia entre los hoteles provocó la mejora del servicio y el aumento de la comodidad. Los nuevos establecimientos ofrecían comida de lujo preparada por cocineros franceses, a disposición de los residentes y de los clientes ocasionales.

Los hoteles se convirtieron en centros sociales para almuerzos privados y banquetes para grupos. El auge de los automóviles como medio de transporte en el siglo XX provocó un nuevo desarrollo que contribuyó en gran medida a la modernización de las posadas de carretera tradicionales, y amplió el acceso a lugares en los que se iban a construir numerosos hoteles y posadas. En la segunda mitad del siglo XX, el automóvil y el avión llegaron a ser los medios de transporte más importantes. Ello hizo que surgiesen nuevas formas de demanda de servicios de hostelería. Los complejos hoteleros y los hoteles de las ciudades tienden a ser más grandes, en especial cuando están pensados para satisfacer las necesidades de los viajeros procedentes de vuelos internacionales (López E 2006).

Hotelería en Chile

A comienzos de 1800, Valparaíso (17 mil habitantes, tres mil eran extranjeros) era claramente el principal puerto y el movimiento humano entre éste y la capital era,

sin duda, el más intenso de todo el país. Así, surgieron, primero, alojamientos familiares que recibían a marinos, comerciantes y visitantes y, luego, las primeras posadas.

Algo similar sucedió en el camino, con alojamientos campesinos que fueron levantándose a lo largo del trayecto o cercanos a pequeños poblados, siempre dispuestos a recibir a cansados viajeros en carruajes tirados por mulas y que, en ocasiones, hacían parte del trayecto caminando.

Para la Independencia ya corren entre Santiago y Valparaíso las “diligencias”, coches de cuatro ruedas tirados por cuatro o seis caballos y que pueden transportar hasta ocho personas, que pagaban un doblón o 1,5 libra esterlina. Pero no todos podían pagar, la gran mayoría viaja en carreta o a caballo, pernoctando a todo campo, arropándose con frazadas y mantas.

Al comienzo, las posadas eran simples chozas de paja, luego, fueron creciendo, incluyendo un zaguán o patio interior y, más tarde, habitaciones con suelo de barro. En algunas, los dueños comenzaron a vender velas, sebo, charqui, frutos secos y tabaco.

La primera posada de la que se tiene registro es de 1820 y está en Casablanca. María Graham, una inglesa que visitó Chile y escribió un diario de sus recorridos, dice que su propietario fue “un negro británico que algo conoce de las comodidades a que están acostumbrados los ingleses” y que “en realidad ofrece al viajero un descanso bastante satisfactorio”. Los dormitorios tenían un colchón de lana instalado sobre un entablado de cañas, había un lavatorio de porcelana con espejo y un recipiente con agua que era rellenado constantemente.

Al tiempo, surgieron las comidas en las posadas. También en Casablanca, en 1831, un italiano y un inglés, en sus respectivos negocios, comenzaron a servir en rústicas mesas. Solía comenzarse con una cazuela de ave, continuar con porotos, para terminar con un trozo de vacuno o cordero con papas, todo acompañado de pan amasado, vino tinto y blanco. Al final, mate caliente.

Curiosamente, la mayoría de las hospederías que fueron surgiendo eran mantenidas por marinos y extranjeros. Así lo refleja muy bien un aviso publicado en El Mercurio de Valparaíso el 21 de febrero de 1851: “Establecimiento nuevo en Casablanca: Posada Francesa. Don Hipólito Caseneuve avisa al público que acaba de establecer una posada a la moda de Francia, las comidas hechas por un excelente cocinero francés, servicio de lo más aseado, se amasa pan francés en la misma casa para los pasajeros. Se avisa también que tiene abundantes pastos para los caballos birlocheros, y a precios muy moderados”.

En Santiago, en 1820 ya existía el Hotel Inglés. Hacia 1872, hay cerca de 75 hoteles y residenciales entre Copiapó y Ancud.

Pero es durante el siglo XX cuando se produce el gran auge de la hotelería en el país, con importantes construcciones en Arica, Santiago, Los Lagos y Valparaíso, en

gran parte impulsada en los años 20 y 30 por la Empresa de Ferrocarriles del Estado y, a mediados de siglo, por la Honsa (Hotelería Nacional) con financiamiento estatal (Icarito 2010).

Hotelería en el barrio Brasil

El barrio Brasil, ubicado en el sector poniente del Barrio Cívico de Santiago, fue el hogar de las familias más ricas de Chile, por lo que muchas de las construcciones corresponden a palacios y residencias con estilos de aquella época. A partir del año 1940, sus habitantes se mudaron a otros sectores de la ciudad, lo que produjo una decadencia de las grandes residencias debido a los altos costos de mantención. En los últimos años, el Barrio Brasil ha vuelto a tomar vida con la creación de diversos espacios para el arte, cultura y recreación, (en particular bares, cafés, restaurants y teatros) por lo que se ha consolidado como destino turístico. En especial para quienes buscan un turismo cultural y gourmet (Homeurbano [sin fecha]).⁵

Hoy en día, el barrio Brasil cuenta principalmente con alojamientos tipo hostel, o cama y desayuno a partir de la remodelación de casonas antiguas, y aunque hay hoteles 3 estrellas en el centro histórico (Majestic City Center es el más cercano a 800m del hotel Brasilia), y en Estación Central (Hotel Ibis a 3.1km), no hay en el barrio Brasil.⁶

Hotelería en la familia Valdivia

El hotel Parlamento (3 estrellas), ubicado en Av. Santa María 281 fue el primer hotel de la familia Valdivia, remodelado totalmente desde un edificio de departamentos. controlado por su dueño Gabriel Valdivia, fue vendido hace más de 7 años con el propósito de construir un hotel nuevo desde cero, que se adaptara a las necesidades del cliente. El hotel Parlamento, sustentable por más de 25 años, sigue en funcionamiento hoy en día, controlado por su comprador.

El hotel Windsor ubicado en la calle Victoria Subercaseaux 65, en el barrio Lastarria ha sido un hotel 3 estrellas económicamente sustentable por más de 14 años, controlado por su dueño Gabriel Valdivia, hasta hace 2 años, cuando falleció y su familia tomó el control.

Windsor Palace consistió en 50 departamentos en el mismo edificio de la calle Huérfanos explotados como un Apart Hotel controlado por Gabriel Valdivia. El negocio duró aproximadamente 4 años. Debido a problemas para administrarlo sumado a problemas con los vecinos, se decidió venderlo.

⁵ Además considerar los atractivos turísticos del barrio Brasil. “Barrio Brasil: Arquitectura, bohemia y cultura”. (Homeurbano [sin fecha]).

⁶ Aunque no existen hoteles 3 estrellas en el barrio, si existe un bed and breakfast (Abracadabra B&B con 6 habitaciones) con una tarifa similar a la 3 estrellas y un hotel boutique con tarifa cercana a la 4 estrellas (Matildas Hotel Boutique con 13 habitaciones) además de algunos departamentos tipo apart hotel (ver tarifas actuales en www.booking.com).

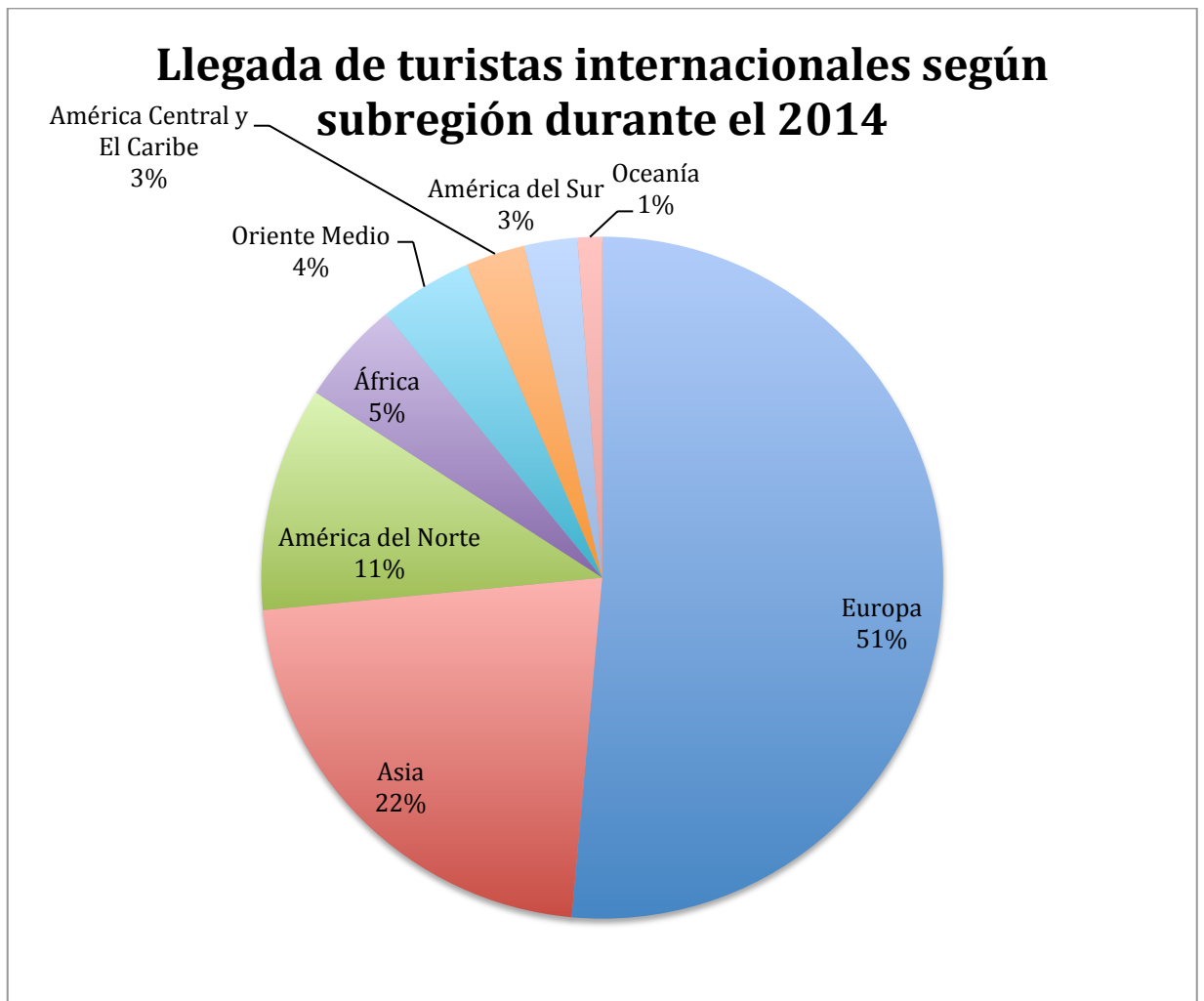
2.2 MERCADO

2.2.1 DEMANDA

En el mundo

Como puede observarse en el siguiente gráfico, de un total de 1.135 millones de llegadas de turistas internacionales el año 2014, tan solo 28,5 millones de llegadas corresponden a América del sur.

Gráfico 1: Llegada de turistas internacionales según subregión durante el 2014



Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT).2014.

En Chile

Demanda por establecimientos de alojamiento turístico (EAT):

Durante el año 2014 se registraron 6.603.182 Llegadas de pasajeros a los EAT a nivel nacional. Las Llegadas de pasajeros residentes en Chile representaron un 68,2%

sobre el total, mientras que las Llegadas de pasajeros residentes en el exterior fue un 31,8%.

En igual periodo, las Pernoctaciones alcanzaron la cifra de 12.906.416, de las cuales el 65,7% corresponden a pasajeros con residencia chilena y un 34,3% a extranjera.

Estos resultados generaron que la Pernoctación promedio (estancia media) en los EAT se situara en 2,0 noches por pasajero. Destaca la mayor estadía de los pasajeros residentes en el extranjero que fue de 2,1 noches en promedio.

Se destacan las Llegadas a EAT de pasajeros chilenos provenientes de la Región Metropolitana (2.461.055) representando un 54,7% del total de Llegadas de residentes en el país y un 37,3% del total nacional registrado durante el año. En segundo lugar se encuentra la Región del Biobío (373.504) con una participación de 8,3% en las Llegadas de chilenos y 5,7% del total nacional.

Por otro lado, se destacan principalmente las Llegadas de pasajeros provenientes de Brasil, Argentina y EE.UU., registrando 450.558, 349.606 y 283.178 Llegadas, representando 21,4%, 16,6% y 13,5% del total de Llegadas de extranjeros y 6,8%, 5,3% y 4,3% del total nacional, respectivamente (Sernatur 2014c).⁷

En relación a las Llegadas de pasajeros según clase de EAT, el 78,2% de ellas se concentraron en la clase "Hotel".

En términos de Llegadas, enero fue el mes peak durante el año 2014, sin embargo para las Pernoctaciones lo fue el mes de febrero. Los meses de marzo, julio, octubre, noviembre y diciembre también fueron importantes, acumulando el 40,7% del total anual de Llegadas y el 39,9% de Pernoctaciones.

La Tasa de ocupabilidad de habitaciones a nivel nacional durante el 2014 fue de 41,9%.

La clase Aparthotel presentó la mayor ocupación con 50,9%.

A nivel regional, las regiones Metropolitana, Valparaíso y Antofagasta presentaron la mayor cantidad de Llegadas a EAT durante el 2014, concentrando en conjunto el 50,8% del total nacional. Sin embargo, al desagregar estas cifras por lugar de residencia del pasajero, se observa que la Región Metropolitana mantiene el liderazgo, al registrar el mayor número y participación en Llegadas de extranjeros, alcanzando el 64,2% de total regional y el mayor número (688.756) de Llegadas de pasajeros chilenos a EAT.

⁷ Extracto del "Informe Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas Año 2014" (SERNATUR, 2014c).

Ingreso de turistas a Chile:

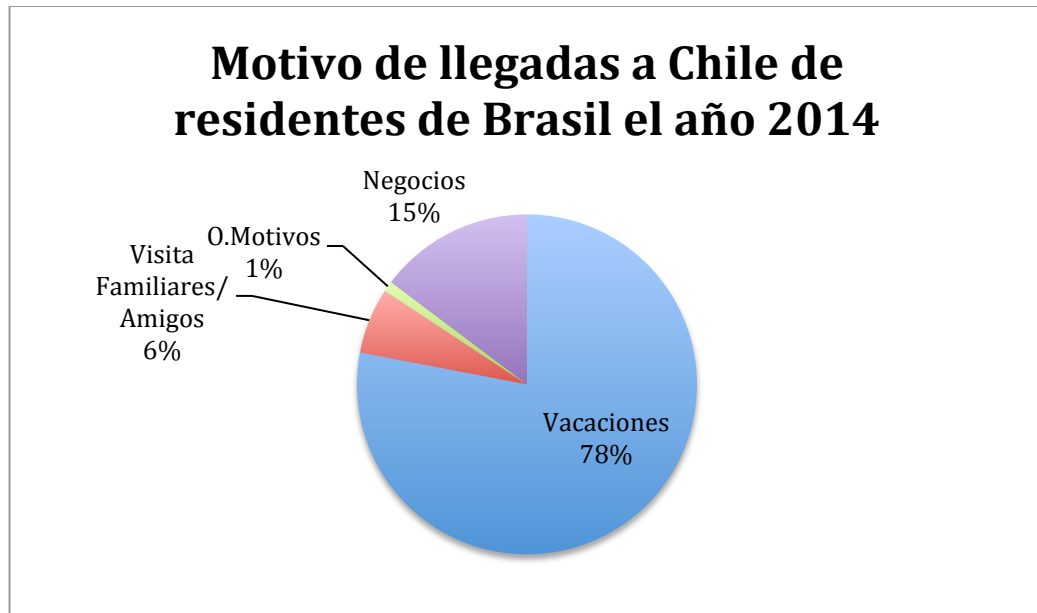
Se observa en los siguientes gráficos, que el principal motivo de llegada a Chile para los extranjeros son las vacaciones. El segundo motivo tanto para estadounidenses como para brasileños son los negocios. El segundo motivo para los argentinos es visitar a familiares y amigos y el tercero son los negocios. Tanto para estadounidenses como para brasileños el tercer motivo es visitar a familiares y amigos.

Gráfico 2: Motivo de llegadas a Chile de residentes de Argentina el año 2014



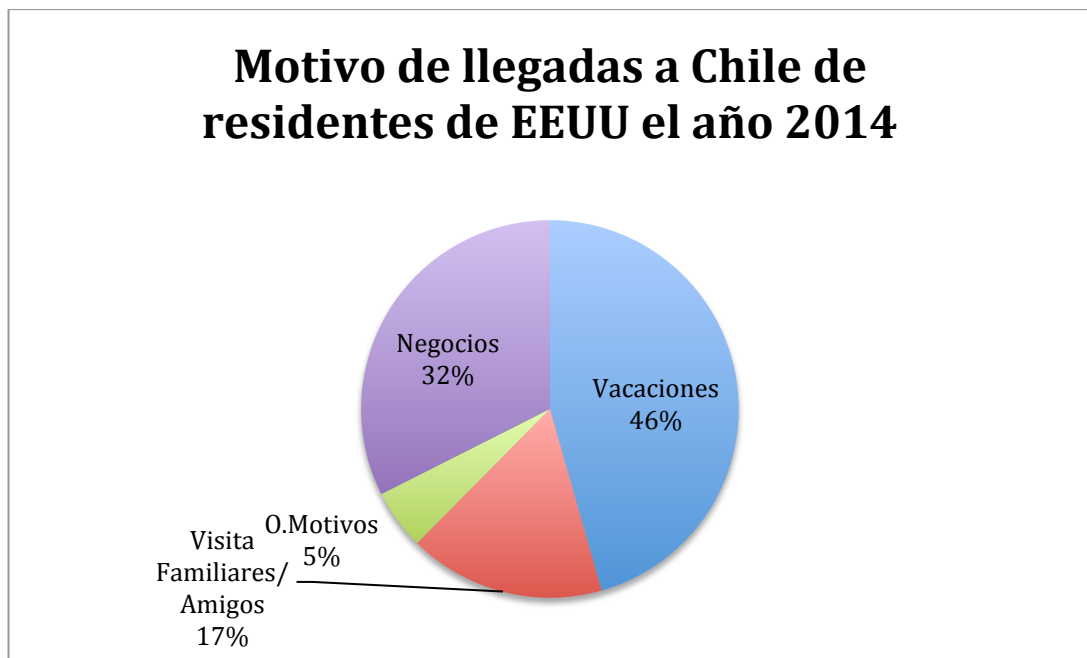
Fuente: Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014. SERNATUR. 2014.

Gráfico 3: Motivo de llegadas a Chile de residentes de Brasil el año 2014



Fuente: Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014. SERNATUR. 2014.

Gráfico 4: Motivo de llegadas a Chile de residentes de EEUU el año 2014



Fuente: Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014. SERNATUR. 2014.

El gasto promedio diario individual más alto es el de los brasileños. El gasto total individual más alto es el de los estadounidenses. En general, tanto el gasto promedio

diario individual como el gasto total individual más alto por motivo, es el de viajeros de negocios, aunque sus permanencias en el país sean las más cortas.

El número de llegadas multiplicado por el gasto total individual de cada segmento de turistas da una idea del tamaño de éste.

Tabla 1: Motivo de llegadas a Chile de principales mercados extranjeros el año 2014⁸

País de Residencia	Llegadas	Permanencia Promedio (Noches)	Gasto Prom. Diario Individual (US\$)	Gasto Total Individual (US\$)
Argentina	1.442.287	6,3	49,0	310,0
Personales	1.280.187	6,5	41,6	271,9
Vacaciones	740.059	6,6	50,3	332,1
Visita				
Familiares/Amigos	419.658	7,4	26,0	192,0
O.Motivos	120.469	3,1	57,7	180,6
Negocios	162.100	4,6	132,0	610,2
Brasil	415.217	7,1	139,2	991,3
Personales	354.062	7,3	133,4	968,9
Vacaciones	323.928	6,8	148,0	1.005,7
Visita				
Familiares/Amigos	25.941	11,4	44,9	509,6
O.Motivos	4.193	18,0	53,6	966,9
Negocios	61.155	6,3	177,2	1.121,5
EE.UU.	185.633	14,8	78,1	1.159,2
Personales	125.414	17,6	62,3	1.095,2
Vacaciones	84.620	12,3	88,4	1.091,8
Visita				
Familiares/Amigos	31.261	19,9	49,1	976,0
O.Motivos	9.533	56,4	26,9	1.516,5
Negocios	60.219	9,1	141,5	1.292,3
Total Turistas	2.043.137	7,3	72,4	525,6

Fuente: Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014. SERNATUR. 2014.

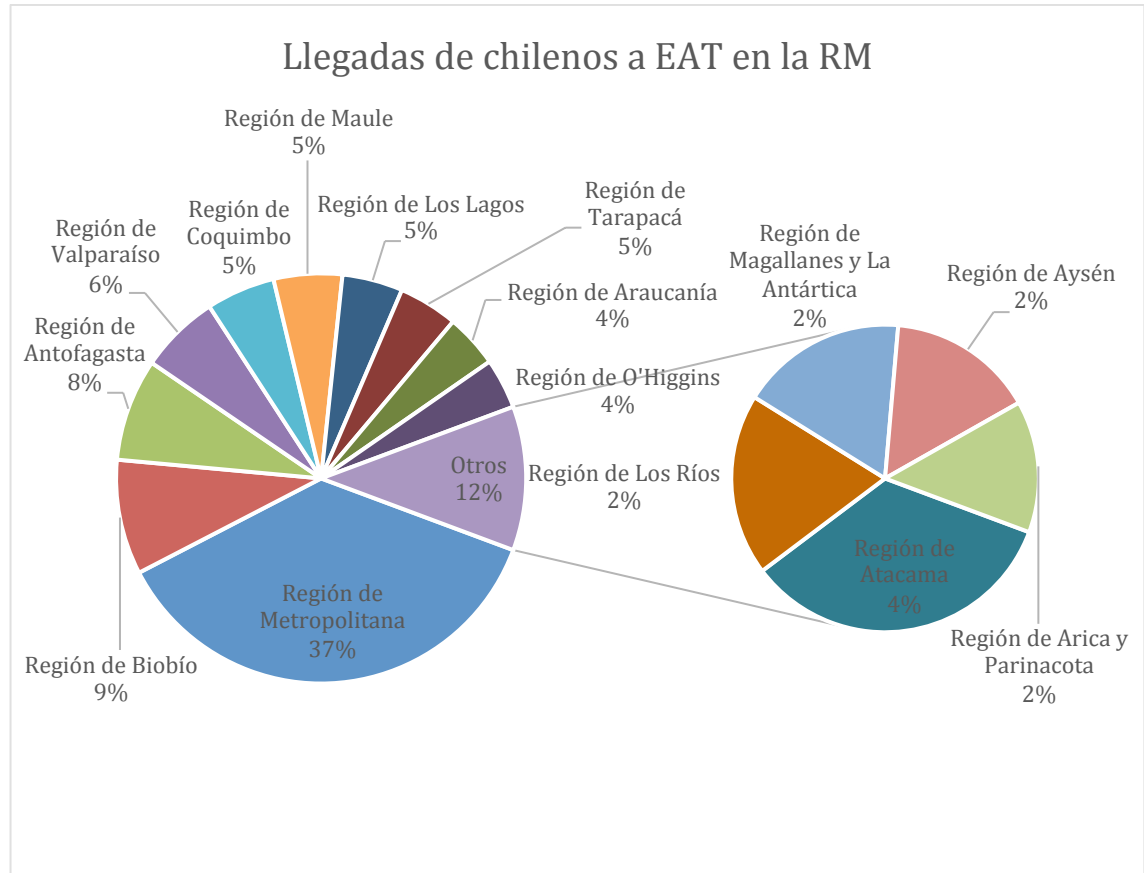
En la Región Metropolitana

Los grupos de estudio serán los clientes que llegan a establecimientos de alojamiento turístico en la RM (164 establecimientos de alojamiento turístico informantes de un total de 165 existentes en a RM).

⁸ Son los 3 mercados con mayor ingreso de divisas.

Entre los chilenos que llegan a establecimientos de alojamiento turístico en la RM, 37% vienen de la RM, 9% de la región del Biobío, 8% de la región de Antofagasta, 6% de la región de Valparaíso y fracciones menores al 5% de otras regiones del país.

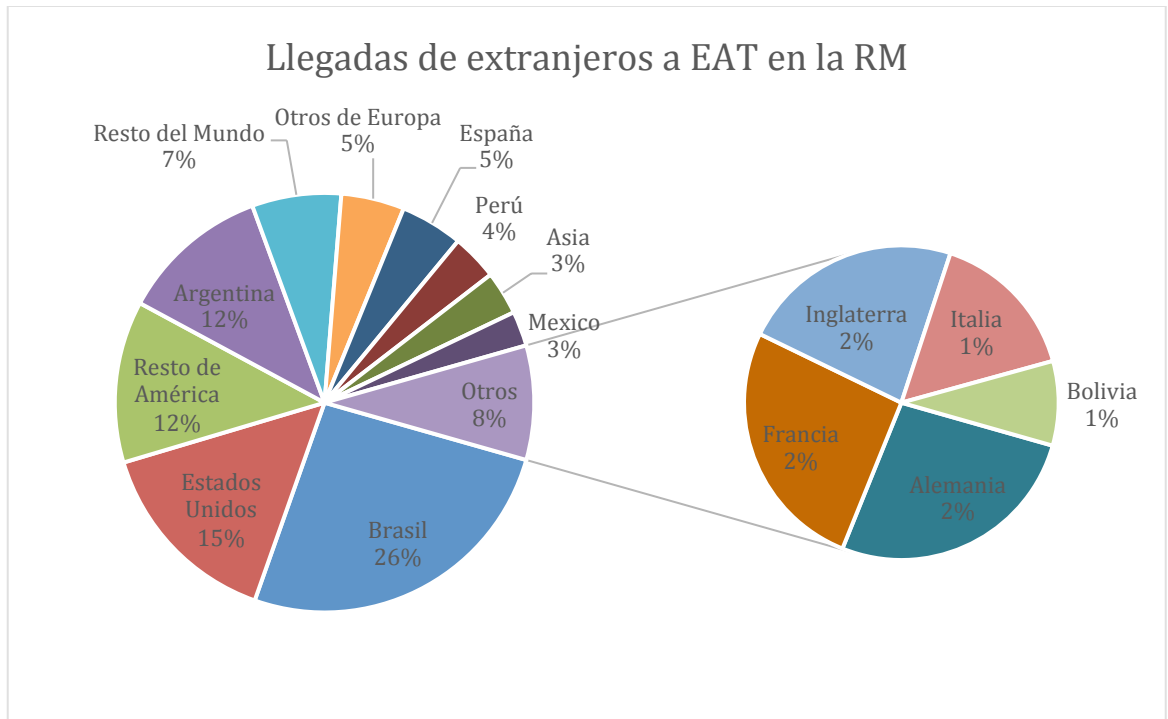
Gráfico 5: Llegadas de chilenos a EAT en la RM año 2014



Fuente: Informe Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas Año 2014, SERNATUR. 2014.

Entre los extranjeros que llegan a establecimientos de alojamiento turístico en la RM, 26% vienen de Brasil, 15% de Estados Unidos, 12% de Argentina y fracciones menores al 5% de otros países.

Gráfico 6: Llegadas de extranjeros a EAT en la RM año 2014



Fuente: Informe Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas Año 2014, SERNATUR. 2014.

Existe estacionalidad en las llegadas tanto de chilenos como de extranjeros. Entre la RM, Argentina, Brasil y Estados Unidos se explica el 46,9% de las llegadas, y por lo tanto, contribuyen en gran medida a explicar esta estacionalidad.

Los 2 meses con mayor número de llegadas según residencia son para la RM Enero y Noviembre, para Argentina Enero y Marzo, para Brasil Julio y Agosto y para Estados Unidos Enero y Marzo.

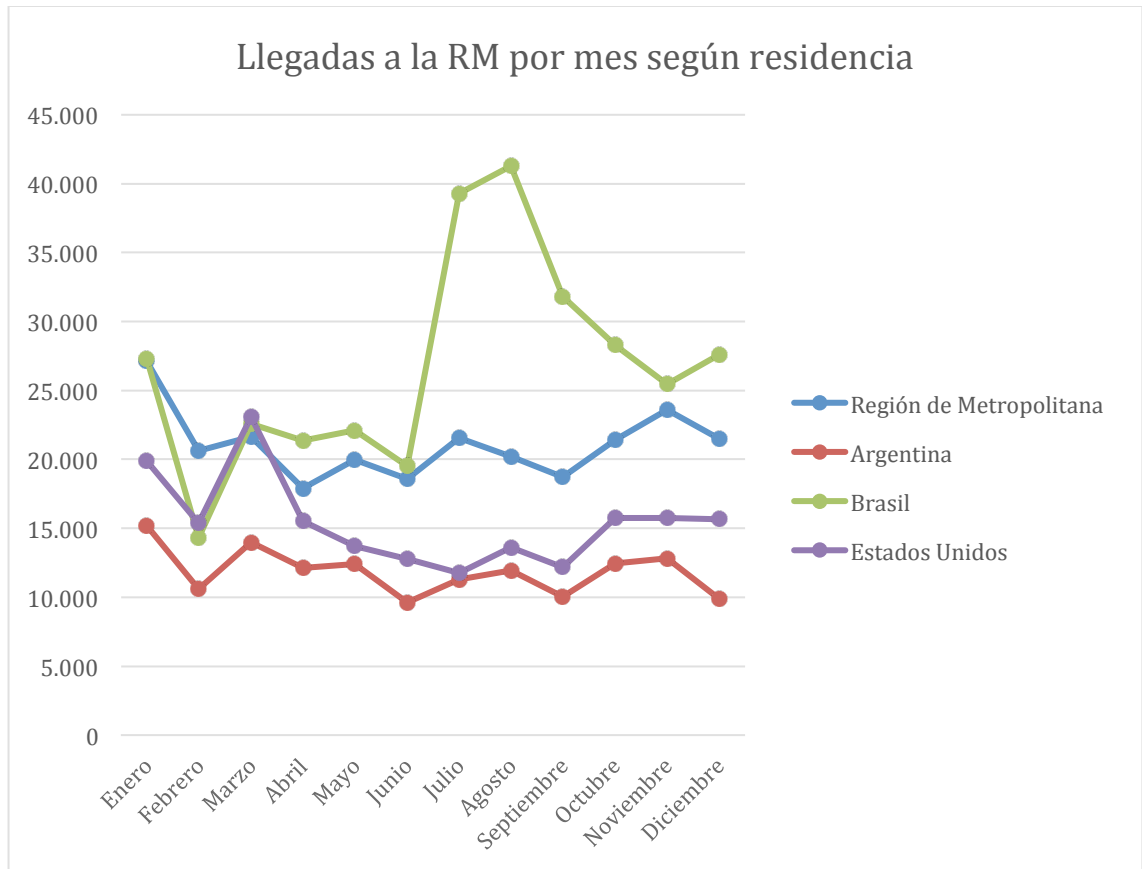
Los 2 meses con menor número de llegadas según residencia son para la RM Abril y Junio, para Argentina Junio y Diciembre, para Brasil Febrero y Junio, para Estados Unidos Julio y Septiembre.

Los 2 meses con mayor número de llegadas según residencia sumando la RM, Argentina, Brasil, y Estados Unidos son Enero y Agosto y los con menor número de llegadas, Febrero y Junio.

Por lo tanto la estacionalidad coincide principalmente con Brasil (Sernatur 2015).⁹

⁹ Consultar Informe Barómetro de Turismo Año 2014. SERNATUR. 2015.

Gráfico 7: Llegadas a la RM por mes según residencia



Fuente: Informe Barómetro de Turismo Año 2014. SERNATUR. 2015.

Tipificación del turista extranjero:

A continuación una tabla con la tipificación de los turistas extranjeros:

Tabla 2: Tipificación del turista extranjero.

Pais	Segmento	Características	Motivaciones	Actividades
Brasileños	Clásico	<ul style="list-style-type: none"> Su motivación es viajar, no busca un conocimiento en particular Son familias con hijos y parejas, principalmente profesionales Su decisión de viaje y destino está basada en el precio No son buscadores de experiencias, toman lo más conocido de cada destino Buscan destinos seguros, sin contratiempos 	<ul style="list-style-type: none"> Entretención Descanso Compras 	<ul style="list-style-type: none"> Tours Gastronomía Shopping Viñas
	Activo	<ul style="list-style-type: none"> Es un cliente más fidelizado, por la ausencia de nieve en Brasil Segmento constituido por jóvenes y grupos familiares Jóvenes motivados exclusivamente por la nieve y sus actividades Familias buscan experiencia de actividad y relaxo Fieles a marcas sofisticadas, especialmente en vestuario y accesorios 	<ul style="list-style-type: none"> Montaña/Frío Indulgencia Vida activa 	<ul style="list-style-type: none"> Deportes invernales Gastronomía Vida nocturna Shopping
	Busca Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Segmento con mayor poder de compra Experimentados viajeros, cultos y exigentes Motivados por conocer destinos remotos Son principalmente parejas sin hijos Utilizan servicio de lujo, idealmente localizados en destinos remotos 	<ul style="list-style-type: none"> Exploración Conocimiento Agasajo 	<ul style="list-style-type: none"> Caminatas Navegación Gastronomía Spa Cruceros
Argentina	Escapistas	<ul style="list-style-type: none"> Estadías breves, generalmente fines de semana Son principalmente parejas o grupos formados por dos parejas Motivados por disfrutar de la ciudad, sus comodidades y atracciones Profesionales, independientes, viajeros experimentados Provenientes de Buenos Aires y Mendoza principalmente 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño Comer bien Conocer 	<ul style="list-style-type: none"> Circuitos urbanos Vida Nocturna Museos Compra no masiva
	Busca Vida	<ul style="list-style-type: none"> Estadía promedio más alta entre turistas internacionales Motivado por la entretención y vida nocturna Bajo consumo de servicios turísticos Quiere pasarlo bien, sin grandes pretensiones Son principalmente grupos de jóvenes universitarios y familias 	<ul style="list-style-type: none"> Descanso Vida familiar Diversión 	<ul style="list-style-type: none"> Playa Vida nocturna Paseos urbanos Compra artesanía
	Rutero	<ul style="list-style-type: none"> Viaja en vehículo propio, en grupo familiar Motivado por conocer la mayor cantidad de lugares posibles Busca contacto con la naturaleza, visita parques nacionales Es un viajero de ruta experimentado y autosuficiente Busca experiencias al aire libre, incluido alojamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Exploración Contemplación Disfrute al aire libre 	<ul style="list-style-type: none"> Trekking Camping Cocina outdoor Rutas escénicas
	Busca experiencia	<ul style="list-style-type: none"> Segmento con mayor poder de compra Viajeros conocedores, muy sofisticados, pero abiertos a la interacción Motivados por conocer lugares, gente y cultura Buscan experiencias personalizadas Buscan servicios de calidad, no necesariamente lujo 	<ul style="list-style-type: none"> Exploración Conocimiento Intercambio cultural 	<ul style="list-style-type: none"> Caminatas Navegación Gastronomía Turismo cultural

Estadouniden ses ¹⁰	Viajeros masivos	<ul style="list-style-type: none"> • No aceptan riesgos • Buscan descansar • Hacen turismo cultural • Gustan de la naturaleza y los paisajes • Arriendan automóviles • Lista de deseos 	<ul style="list-style-type: none"> • Descanso • Cultura • Entretención • Comer bien • Deseos 	<ul style="list-style-type: none"> • Tour cultural • Rutas escénicas • Gastronomía • Novedades
	Aventureros	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptan riesgos moderados • Habilidades deportivas intermedias • Buscan emociones • Repiten sus actividades favoritas • Buscan relajarse y probar nuevos lugares • Usan asesor de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vida activa • Emoción • Relajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Caminatas • Navegación • Deporte
	Aventureros entusiastas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor gasto diario promedio • Profesionales del deporte • Aceptan altos riesgos • Buscan experiencias emocionantes • Usan asesor de viajes 	<ul style="list-style-type: none"> • Emoción • Exploración 	<ul style="list-style-type: none"> • Deportes extremos • Nuevas Experiencias

Fuente: Turistiko Consultores. 2011.

Perfil del turista que llega por el aeropuerto C. Arturo Merino Benítez

La principal vía de acceso a Chile son los pasos fronterizos, sin embargo, la principal vía de acceso a la RM es el aeropuerto C. Arturo Merino Benítez, con 40,2% (Sernatur 2014a) de las llegadas de turistas de todo el país, adicionalmente, el gasto total individual de los turistas que llegan por aeropuerto a Chile es aproximadamente 5 veces mayor al turista que llega por paso fronterizo, ya que gastan más diariamente y tienen una mayor permanencia (Sernatur 2014b).

Estos turistas gastan entre un 25,2% (brasileños) y un 36,2% (argentinos) de su presupuesto en hoteles y similares, alrededor de un 20% en compras y otro 22% en restaurants. El turista brasileño gasta un 12,5% en paquetes turísticos, más del doble que el estadounidense y más del cuádruple que el argentino¹¹.

La mayoría de los turistas argentinos y estadounidenses viajan solos, pero la mayoría de los brasileños viajan en pareja o en familia.

La gran mayoría de los turistas dice haberse hospedado en un hotel y comido en un restaurant o tienda de comida rápida.

En la gran mayoría de los casos (salvo las estadounidenses mujeres), la moda son los turistas tienen entre 35 y 44 años, es decir nacieron entre 1970 y 1979 por lo que son "Generación X". (Después, aproximadamente en 10 años más serán los Millenials los que más viajarán, si se mantiene esa moda de edad de entre 35 y 44 años).

¹⁰ La fuente de esta fila es de elaboración propia con datos del estudio especial FEDETUR: Perfil del Turista Estadounidense, Barómetro N°18, 2015.

¹¹ Para mayor detalle ver anexo A: Encuesta a turistas que vienen por aeropuerto.

La mayoría de los turistas viene directamente a Chile sin hacer circuitos por otros países, planea su viaje con menos de 2 meses de anticipación, volvería a Chile y lo recomendaría.

Entre las actividades principales de los turistas, a los argentinos les gusta el ocio-descanso e ir de compras. A los brasileños les gusta el turismo cultural y el ocio-descanso. A los estadounidenses les gusta el ocio-descanso y el turismo cultural. Dentro del turismo cultural la alternativa más frecuente es la visita a monumentos históricos. Las actividades más interesantes tienen que ver con la naturaleza.

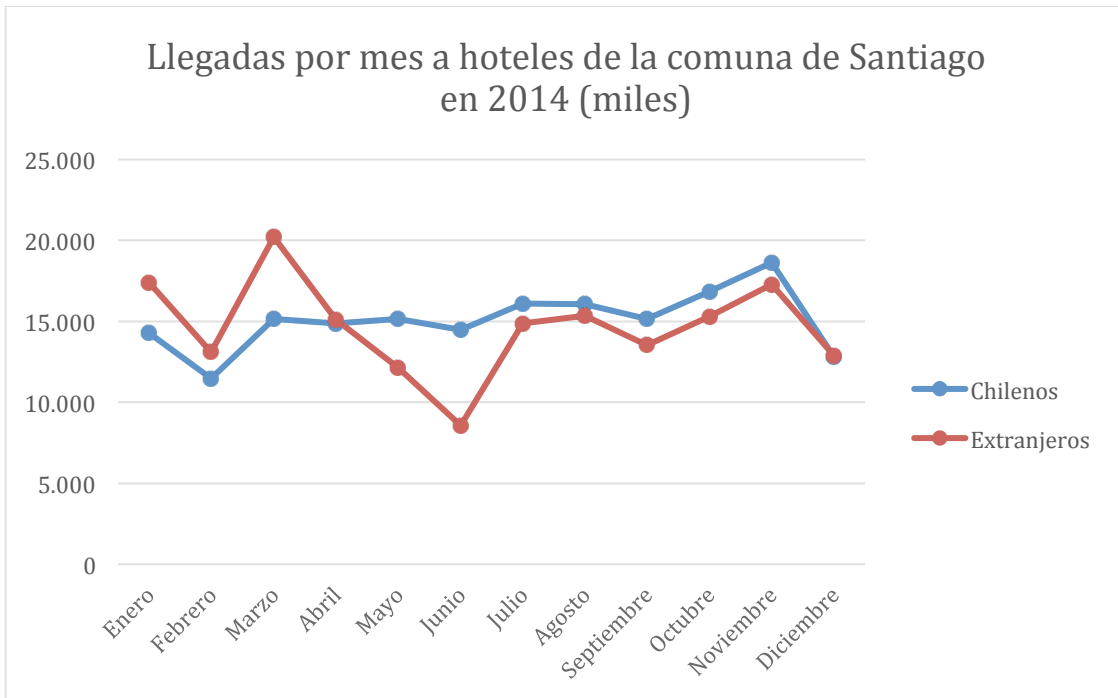
Sobre el 87% marcó haber visitado Santiago y alrededores (Cajón del Maipo, Isla de Maipo, Talagante, Melipilla y otros). La segunda opción más elegida es Viña del Mar y Valparaíso. Los brasileños destacan por visitar centros invernales, no así los argentinos o estadounidenses. Los estadounidenses destacan por visitar otras ciudades chilenas más que los demás, como Puerto Montt o Punta Arenas.

En Santiago

La distribución de llegadas de pasajeros a establecimientos de alojamiento turístico en general a la comuna de Santiago corresponde a 50,9% Chilenos y 49,1% Extranjeros sobre un total de 438.126 el año 2014, de las cuales 81,5% fueron a hoteles.

En particular, de estas 356.858 Llegadas a hoteles en Santiago, 181.023 fueron chilenos y 175.835 extranjeros. (50,7% y 49,3% respectivamente).

Gráfico 8: Llegadas por mes a hoteles en la comuna de Santiago en 2014



Fuente: Informe Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas Año 2014, SERNATUR. 2014.

La cantidad total de pernoctaciones (noches) en hoteles en Santiago fue de 801.963, siendo 46,7% atribuidas a chilenos y 53,3% a extranjeros.

Por lo tanto, la cantidad de pernoctaciones promedio en hoteles en Santiago es de 2,07 para los chilenos y de 2,43 para los extranjeros. (En promedio 2,25 noches para todos).

En el barrio Brasil

Se tomó una encuesta en el barrio Brasil, tanto a turistas chilenos como extranjeros, con el propósito de conocer sus preferencias del barrio y además cómo comunicarse con ellos a través del marketing.

Metodología:

Se creó una encuesta en google forms, la cual se tradujo automáticamente al inglés y portugués.¹²

Posteriormente las encuestas fueron impresas.

Las encuestas se tomaron en papel, a lo largo de 5 días consecutivos en restaurants y bares cercanos a la plaza Brasil entre las 14 y las 18 horas.¹³ Antes de

¹² Para consultar la tabla de preguntas y respuestas ver anexo D: Resumen de encuesta al barrio Brasil con preguntas y respuestas.

hacer la encuesta se pregunta amablemente si la persona es turista. Un 50% son turistas chilenos que se hospedan en Santiago.

Hallazgos:

Se observó que aproximadamente un 8% de las personas caminando por la plaza Brasil eran extranjeros.

Los europeos encuestados viajaban en grupos de 4 personas.

La mayoría de los encuestados son varones.

La mayoría tiene entre 20 y 30 años, el promedio de edad es de 33 años.

El gasto promedio diario individual es de 37,6 dólares, aunque la mayoría gasta entre 5 y 35 dólares.¹⁴

De entre los extranjeros encuestados, la mayoría son europeos.

Los principales atractivos del barrio son: La plaza Brasil con su feria artesanal y los restaurants, pubs y bares del barrio.

Las principales actividades del barrio son caminar y comer.

La mayoría decidió viajar a Chile por recomendación de familiares o amigos.

La mayoría usa facebook como red social y prácticamente todos usan Google como buscador.

El motor de metasearch más usado es Tripadvisor, seguido por Trivago, aunque 30% de los encuestados dice no usar metasearch.¹⁵

Para elegir alojamiento deciden en función de la calidad, el precio y la ubicación.

Todos los comentarios son importantes al momento de elegir alojamiento, en especial los de agencias y metasearch, seguidos por los de redes sociales.

Lejos de otras alternativas, la mayoría reserva su alojamiento por computador, y otros lo hacen por celular.

¹³ También se intentó encuestar de noche, pero sin éxito.

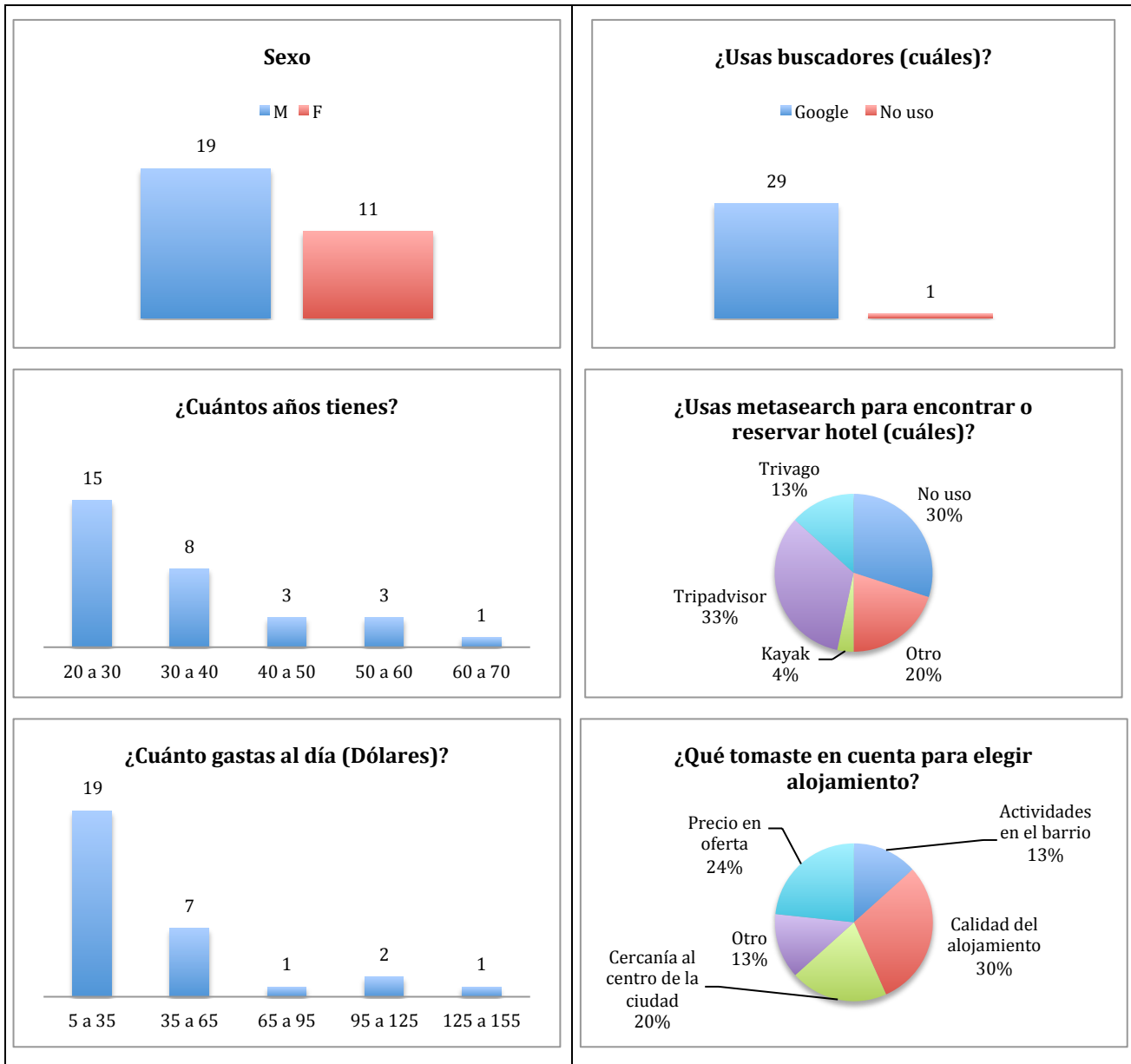
¹⁴ Suponiendo que se alojan en grupos de 3 personas y que gastan un tercio de su gasto diario individual en alojamiento, con el dólar a \$700, la tarifa del alojamiento que usen debiese rondar los \$26.320, lo cual coincide con la tarifa de los hostales del barrio Brasil. El hecho de encontrar a este segmento de clientes en el barrio Brasil explica la existencia de hostales, pero al mismo tiempo no descarta que existan clientes de mayor gasto diario individual ya que es sólo el promedio. De hecho se encontraron 3 turistas con un gasto mayor a 95 dólares. Los turistas con un gasto promedio diario individual de entre 100 y 180 dólares pueden pagar un hotel 3 estrellas bajo el supuesto de ocupación doble.

¹⁵ Parte de los clientes ven Tripadvisor y por lo tanto, se planificará tener buena reputación por este medio.

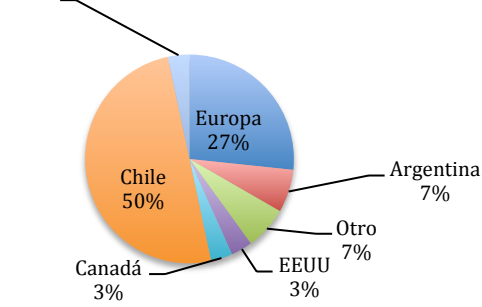
Los encuestados se autodescriben como familiares, noctámbulos y aventureros.

A la mayoría de los encuestados les interesa el turismo sustentable, en particular en el ámbito medioambiental y tradicional.

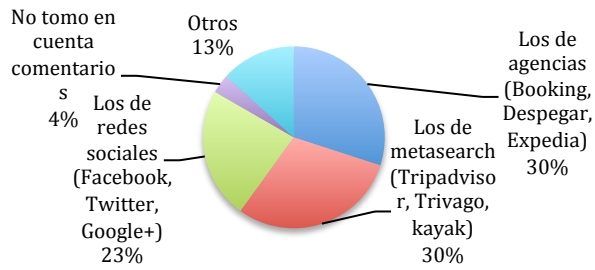
Tabla 3: Resultados de encuesta sobre preferencias y medios de comunicación a turistas del barrio Brasil



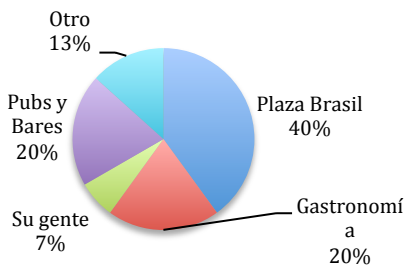
¿Dónde vives?



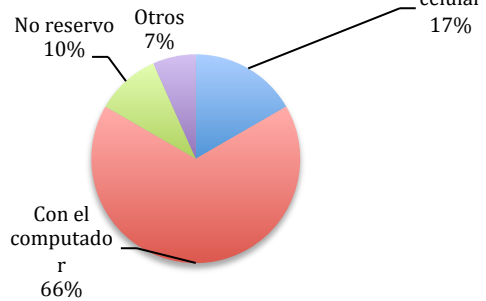
¿Tomas en cuenta comentarios para elegir hotel (cuáles)?



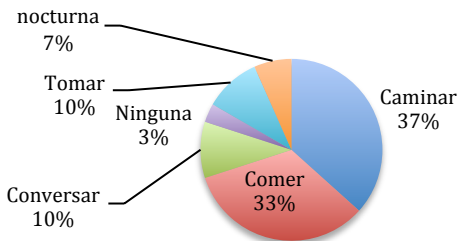
¿Cuál consideras que es el mayor atractivo turístico del barrio Brasil?



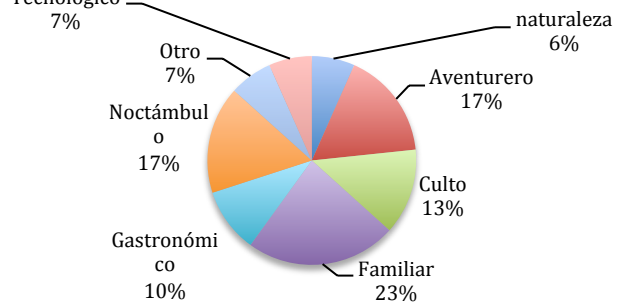
¿Reservas alojamiento (Cómo)?



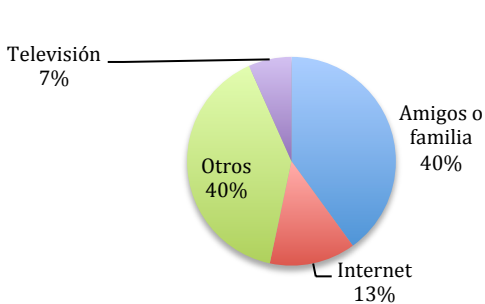
¿Cuál es tu actividad favorita en el barrio Brasil?



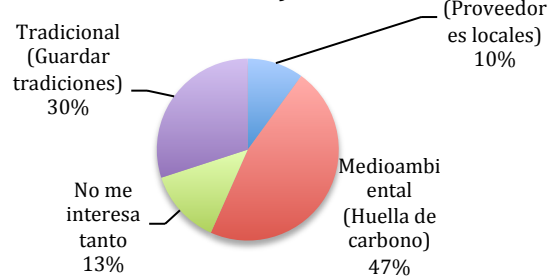
¿Cómo te describes?

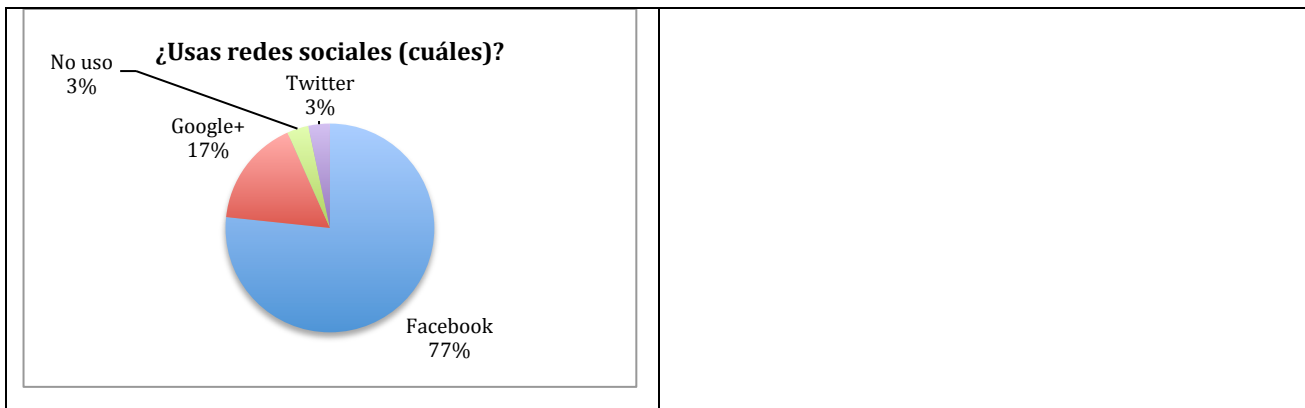


¿Cómo decidiste viajar a Chile?



¿Te interesa el turismo sustentable (Qué ámbito)?





Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta. 2016.

En el Hotel Windsor

A partir de la base de datos de clientes del Hotel Windsor se identifica una forma clara de segmentar clientes:

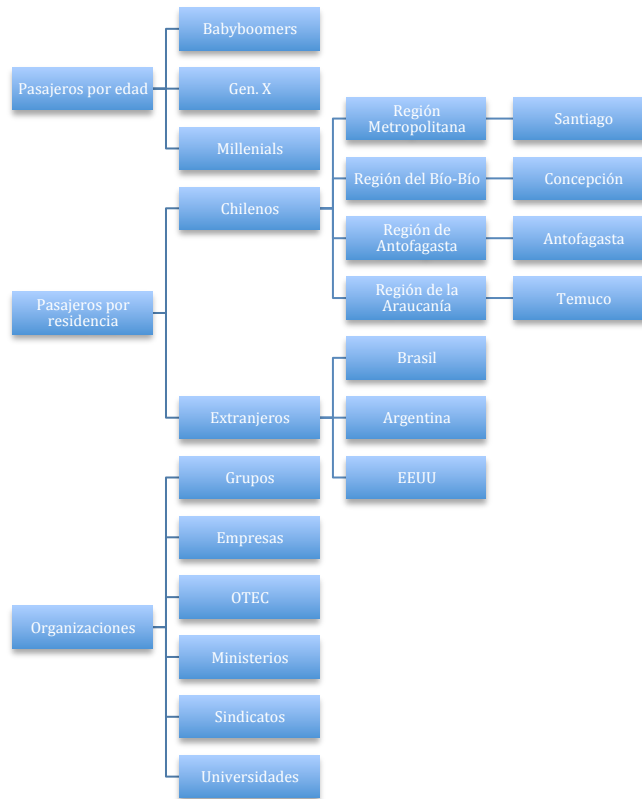
En primer lugar, se puede segmentar por edad en las distintas generaciones que describe el marketing, dado que en general, distintas generaciones de clientes tienen distinto poder adquisitivo, y realizan distintas actividades, además de tener distintos gustos.

En segundo lugar, se puede segmentar por país de residencia, dado que las condiciones económicas de cierto país o región influyen en sus habitantes.

Finalmente, las organizaciones se pueden segmentar por actividad a la que se dedican. Dependiendo de esto, es que tienen necesidades especiales, y por lo tanto se le puede ofrecer una propuesta de valor a medida. Incluso, si es un grupo grande, se puede ofrecer un paquete de servicios solo para ese grupo. En este caso, se muestran los tipos de organización más frecuentes.¹⁶

¹⁶ “Grupos” se refiere a deportistas principalmente.

Figura 1: Segmentos de clientes del hotel Windsor

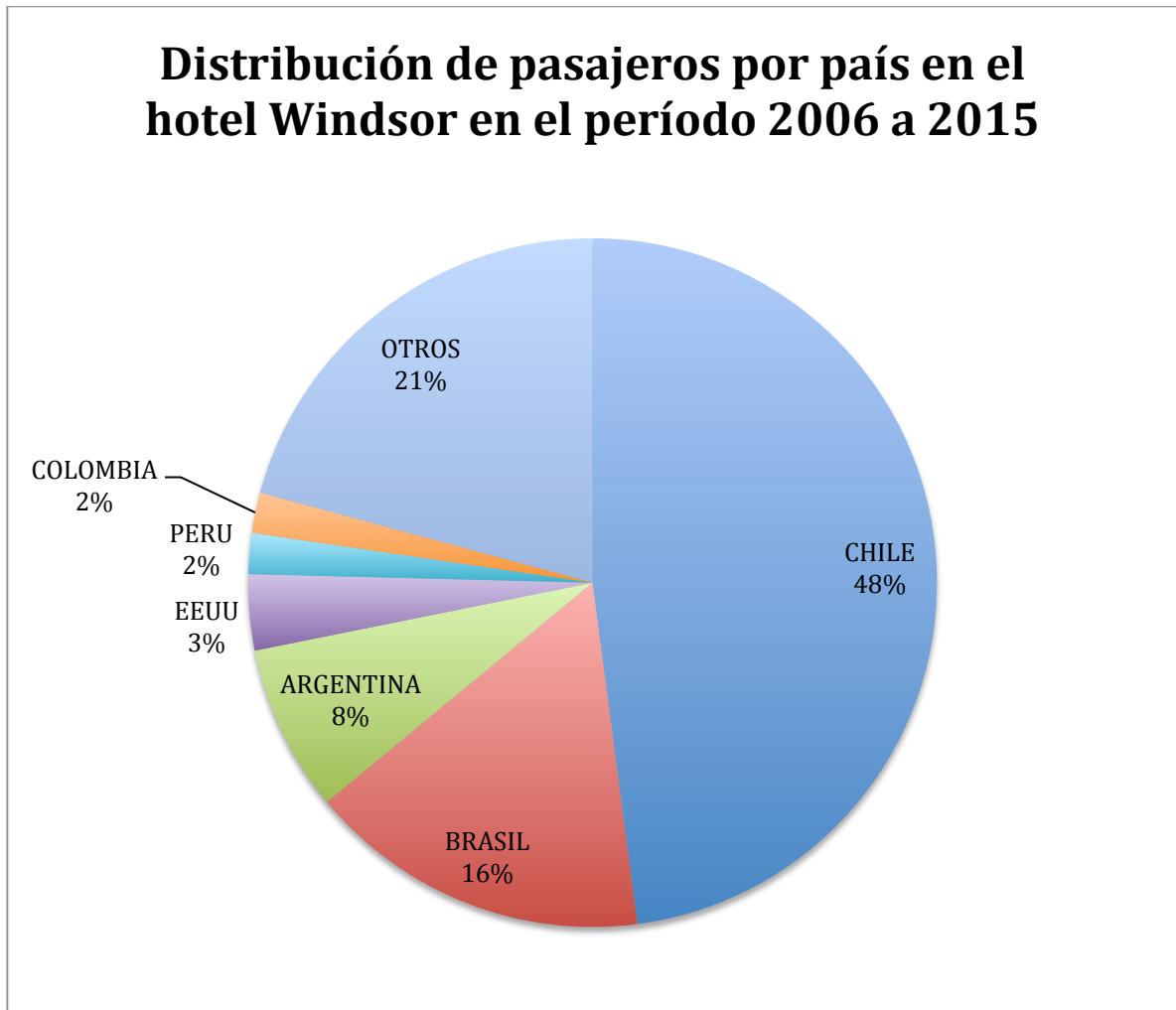


Fuente: Elaboración propia. 2016.

El número de pasajeros del Hotel Windsor es mayor cuando éstos residen en Chile, Brasil, Argentina y EEUU entre los años 2006 y 2015. Al igual que en la RM¹⁷.

¹⁷ Aunque el orden es diferente, son los mismos segmentos. El segmento “otros” fue construido a partir de la suma del número de pasajeros de países que concentran menos del 1% de éstos. Los registros vacíos no fueron considerados en el análisis.

Gráfico 9: Distribución de pasajeros por país en el hotel Windsor en el período 2006 a 2015.

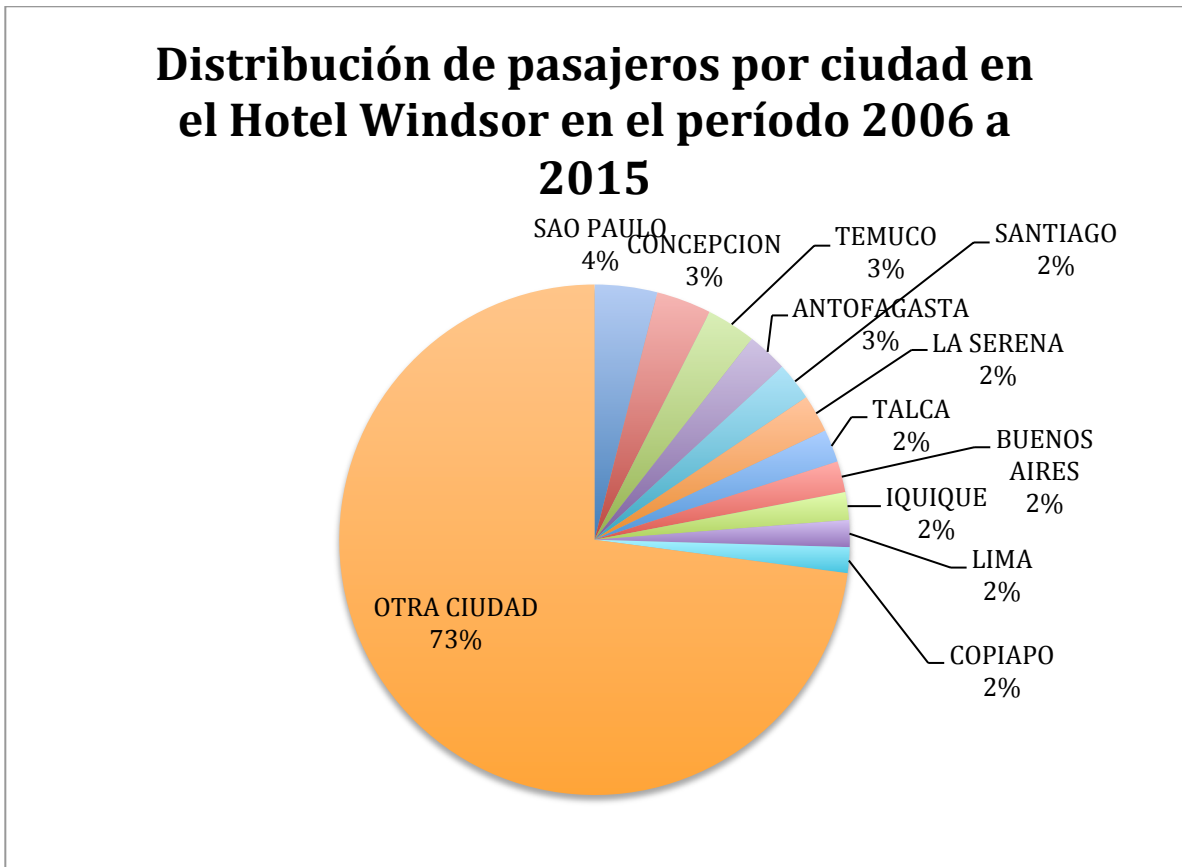


Fuente: Elaboración propia con datos de Hotel Windsor. 2016.

Si se segmenta por ciudad, destacan las ciudades de temuco, antofagasta y concepción.¹⁸

¹⁸ Hay una gran cantidad de registros vacíos en la base de datos, no mostrados en el gráfico 9, que el Hotel Windsor le atribuye a clientes de Santiago. El segmento “otra ciudad” se construyó sumando el número de pasajeros de ciudades que concentran menos del 1% de éstos.

Gráfico 10: Distribución de pasajeros por ciudad en el Hotel Windsor en el período 2006 a 2015.



Fuente: Elaboración propia con datos de Hotel Windsor. 2016.

Más de la mitad de los pasajeros del hotel Windsor vienen por organizaciones, y la otra mitad consiste en pasajeros que vienen tanto por agencias como por venta directa en partes iguales.

Gráfico 11: Distribución de pasajeros por segmento en Hotel Windsor período 2006 a 2015.



Fuente: Elaboración propia con datos de Hotel Windsor. 2016.

En el Hotel Brasilia

Encuesta sobre la posibilidad de hospedarse en el Hotel Brasilia:

Se realizó una encuesta a algunos de los principales clientes del hotel Windsor para estimar quienes de ellos preferirían el hotel Brasilia.

De un total de 15 encuestas, Un 73% dijo que si iría al Hotel Brasilia.

Como aspectos positivos para ir al nuevo hotel se mencionaron su tamaño (salones, recepción, habitaciones), su calidad, su precio su ubicación y sus servicios (estacionamiento, piscina, gimnasio), como aspectos negativos, su precio y su ubicación (falta de bancos y casas de cambio).

Tabla 4: Encuesta a clientes empresa del hotel Windsor sobre la posibilidad de hospedarse en el Hotel Brasilia

Cliente/Empresa	Cargo/Contacto	¿Preferiría usted el Hotel Brasilia?		¿Por qué razón preferiría o no preferiría usted el Hotel Brasilia ubicado en Santo Domingo 2228?
		SI	NO	
Rossana Gonzalez / REVISTA TECNICA DEL TRABAJO	Jefa de ventas / 226343140	SI		Porque tendrá más opciones de salones.
Claudia Valdebenito / LINDE	Encargada de Remuneraciones y Personal / 2-24398100	SI		Porque será mas amplio el lugar de recepción, a parte tendrá más habitaciones.
Mauricio Cabezas / J.L.V. LIMITADA	SI Planificación & Ingeniería / 057-2382869		NO	Porque en el entorno del Hotel Windsor, tengo cerca "Casas de cambio".
Marcela Santana / VANDANA CAPACITACION	Encargada de Capacitación / 22351588	SI		Porque la idea de que tenga piscina es llamativa en la temporada de verano.
Luis Sepulveda / KONECRANES CHILE	Dpto Prevención De Riesgo / 29528900	SI		Porque tendrá estacionamiento propio.
Valeria Moya / MINEDRAL DRILLING	Encargada de selección / 27386700	SI		Porque llama la atención de que tenga gimnasio, piscina y estacionamiento propio
Adolfo Cruz / YUNTAS LTDA	Director Comercial & SOCIO / 6974898	SI		Porque se ubica cerca de la Plaza Brazil, lugar donde mis clientes pueden ir a despejarse, a la hora de descanso o almuerzo
Tatiana Cornejo / CALES INACESA S.A.	Recepcionista / 52-202315	SI		Dependiendo si mantienen los precios por ya tener experiencia con mi empresa.
Alejandra Muñoz / ZUÑARTU INGENIEROS CONSULTORES S.A.	Secretaria Gerencia de Minería / 5850900		NO	Porque no hay tanta variedad de bancos cerca.
Jose Alcantar / RADIO PRESENCIA	Director / 02-8151417	SI		Obviamente manteniendo los precios y la calidad, ya que me gusta el servicio que entregan
Carolina Barra / DGAMIN	Administración / 22692237	SI		Porque es muy interesante el que tenga gimnasio, y la recepción (lobby) sea más amplia.
Claudia López / VIAJES FALLABELLA	Coordinadora / 3906024	SI		Siempre y cuando se mantengan los precios, y sea accesible la piscina.
Marcela Torres -/ QUINTA	Encargada de Desarrollo Organizacional / 27720650		NO	Porque el sector en el que está ubicado el Hotel Brasilia, es muy inseguro.
Rodrigo Montecinos / XEROX DE CHILE	Asistente Administrativa / 3387715	SI		Porque si tiene gimnasio podría mantener la línea.
Johanna Venegas / MENTOR	Asistente Comercial / 7959490		NO	Porque al ser nuevo se elevarían los precios.

Fuente: Elaboración propia. 2015.

Primera venta del Hotel Brasilia:

En primavera 2014 se concretó una venta para pernoctar en el Hotel Brasilia por medio del convenio marco Chilecompra del Hotel Windsor. El cliente fue la Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile. Lamentablemente se les buscó un alojamiento alternativo, ya que el hotel seguía en construcción. Estaban muy interesados por el Hotel Brasilia debido principalmente a sus espacios para hacer presentaciones musicales, la capacidad de hasta 3 personas por habitación y que un grupo de más de 100 personas pudiese ser acomodado en el mismo hotel.

2.2.2 OFERTA

Con el estudio de la oferta se pretende conocer la tarifa, la ocupación y la capacidad de los establecimientos de alojamiento turístico, en especial en hoteles 3

estrellas en Santiago, los cuales se considerarán la competencia relevante, dado que no hay hoteles 3 estrellas en el barrio Brasil. Lo anterior consiste en recopilación de información secundaria, y por lo tanto, las metodologías están en la bibliografía citada.

Más adelante, se hace un análisis de la valoración por comentarios y puntuaciones de la oferta de la competencia relevante.

En Chile

En la siguiente tabla se observa la capacidad día ofrecida nacional, desagregada por región:

Tabla 5: Capacidad día ofrecida por establecimientos turísticos de Chile desagregada por región, en contraste con las llegadas y pernoctaciones respectivas

Región	Llegadas		Pernoctaciones		Capacidad día-ofrecida (promedio anual)		Tasa de ocupabilidad de habitaciones (%)
	Total	%	Total	%	Habitaciones	Camas	
Total nacional	6.603.182	100	12.906.416	100	1.622.458	2.735.972	41,9
Arica y Parinacota	143.702	2,2	295.598	2,3	40.324	82.346	39,7
Tarapacá	288.592	4,4	559.082	4,3	84.842	157.386	34,6
Antofagasta	657.286	10,0	1.208.390	9,4	143.357	234.566	51,2
Atacama	155.652	2,4	294.794	2,3	51.694	83.222	38,3
Coquimbo	315.549	4,8	733.849	5,7	98.934	166.161	42,0
Valparaíso	775.011	11,7	1.453.240	11,3	205.279	439.342	27,7
Metropolitana	1.922.906	29,1	3.980.311	30,8	364.584	556.239	60,8
O'Higgins	145.775	2,2	338.620	2,6	56.764	92.911	23,0
Maule	204.903	3,1	394.384	3,1	60.328	117.227	24,1
Biobío	557.330	8,4	975.075	7,6	210.801	212.057	34,2
La Araucanía	384.222	5,8	834.742	6,5	83.641	179.846	37,0
Los Ríos	200.653	3,0	372.390	2,9	43.791	91.963	36,4
Los Lagos	534.494	8,1	878.043	6,8	98.957	187.224	39,6
Aysén	56.894	0,9	103.350	0,8	20.060	37.521	28,1
Magallanes y La Antártica	260.213	3,9	484.548	3,8	59.104	97.964	39,0

Nota: En la capacidad de habitaciones, los sitios de camping son considerados como habitación, sin embargo en las camas se les asigna un cero.

Fuente: Informe Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas, SERNATUR. 2014.

Tanto en habitaciones, como en camas, la RM lidera la capacidad ofrecida. Le siguen en habitaciones la región del Biobío y la de Valparaíso.

En la Región Metropolitana

La tarifa promedio por habitación para los meses de Abril, Mayo y Junio de 2015 en la RM fue de \$107.129 para hoteles 5 estrellas, \$85.241 para hoteles 4 estrellas y de \$44.557 para hoteles 3 estrellas (Consultora Tinsa HTL 2015).

La tasa de ocupación promedio en el mismo periodo en la RM fue de 74,5% para hoteles 5 estrellas, 64,7% para hoteles 4 estrellas, y de 62% para hoteles 3 estrellas.

La capacidad de habitaciones de hotel ofrecidas en la RM por hoteles 3 a 5 estrellas es de 11.091 en total. 4.070 son de categoría 5 estrellas, 5.335 de 4 estrellas y 1.686 de 3 estrellas.¹⁹

En Santiago

La cantidad de habitaciones de EAT en la comuna de Santiago en el año 2014 es de 72.593, mientras que la cantidad de camas es de 134.954, por lo tanto hay 1,86 camas promedio por habitación.

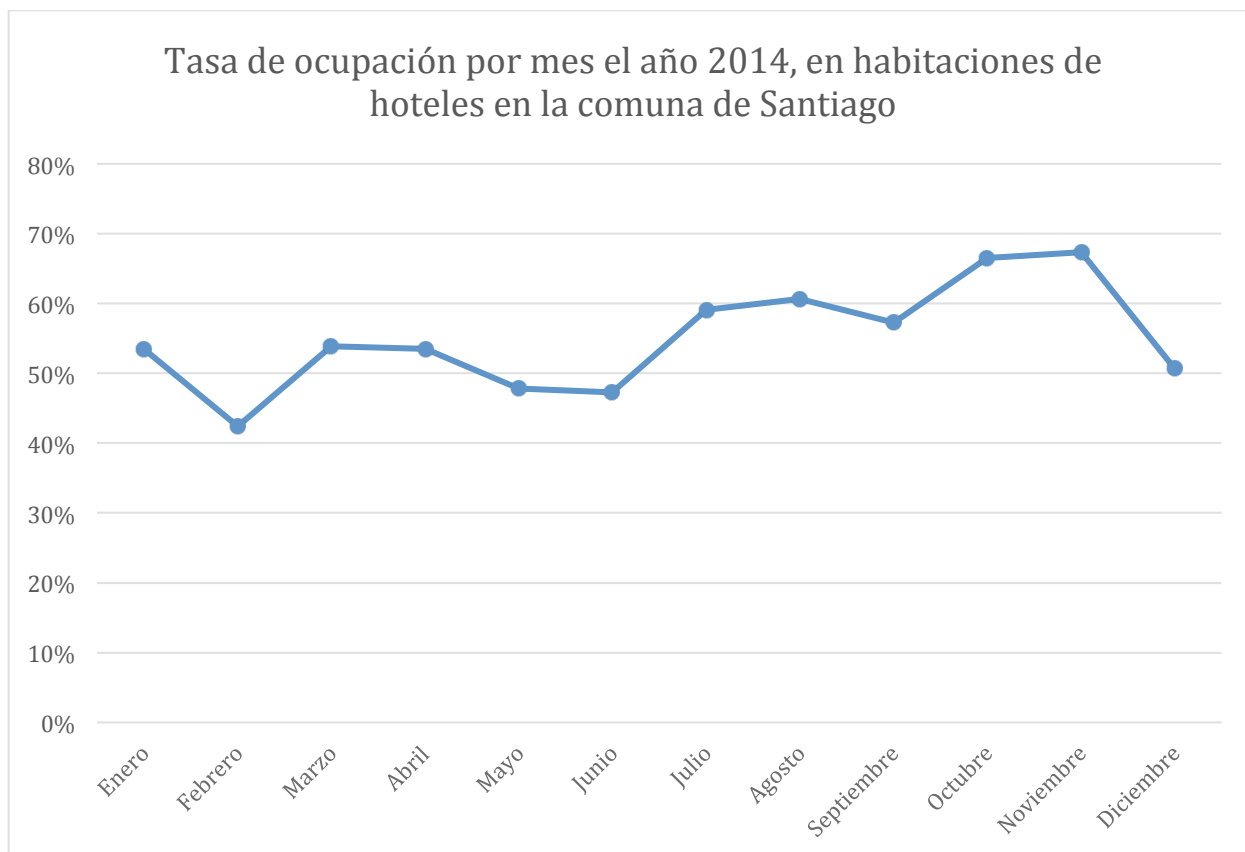
La ocupación promedio de habitaciones en el año 2014 es del 55%, mientras que la de camas es del 37,8%.

La tarifa promedio de una habitación en Santiago para un hotel entre 3 y 5 estrellas es de US\$ 129.²⁰

¹⁹ Estimación de Tinsa HTL.

²⁰ Estimación de Tinsa HTL publicada en diario El Mercurio.

Gráfico 12: Tasa de ocupación por mes el año 2014, en habitaciones de hoteles en la comuna de Santiago



Fuente: Informe Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas Año 2014, SERNATUR. 2014.

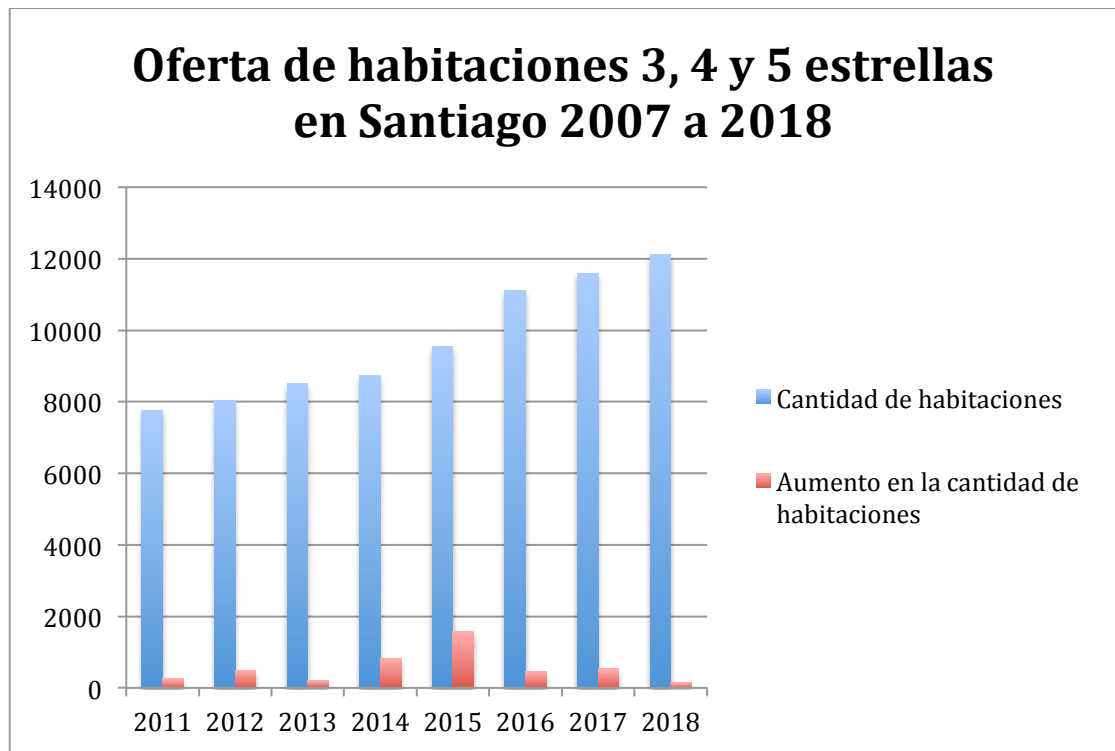
En el siguiente gráfico, la oferta de habitaciones muestra un fuerte aumento en la capacidad en 2015. Hoteleros de Chile, a partir de tales datos, indica que la sobreoferta mantendrá baja la ocupación en el segmento 4 estrellas, hasta que baje la inversión hotelera en Santiago.

Para el segmento 3 estrellas no se ven cambios en la ocupación debidos a la mayor inversión en hoteles de 4 estrellas.

Como la hotelería es un negocio a largo plazo, una baja ocupación coyuntural, que solo se presenta al inicio de un proyecto hotelero, no es preocupante para el proyecto completo.²¹

²¹ Tal efecto se puede observar en una evaluación económica como la del presente informe, la clave está en el alto valor residual de la propiedad al proyectar flujos futuros con alta ocupación, en los casos en que la baja en la ocupación es coyuntural.

Gráfico 13: Oferta de habitaciones 3, 4 y 5 estrellas en Santiago 2007 a 2018



Fuente: Hoteleros de Chile. 2015.

Booking.com:

A partir de www.booking.com se encontraron 30 hoteles 3 estrellas en la RM. De éstos, sólo 15 están en Santiago (ver tabla 6).

Para encontrar estos hoteles 3 estrellas se procedió de la siguiente manera:

- Marcar “mis fechas son flexibles”.
- Filtrar por “3 estrellas”
- Filtrar por “Hoteles”
- Resultado de la búsqueda: 30 hoteles.
- Ordenar por: Distancia desde el centro de la ciudad.

Tabla 6: Hoteles 3 estrellas en Santiago, su distancia al centro de la ciudad y su tarifa

Hotel 3 estrellas	Distancia en metros a la plaza de armas	Tarifa doble en pesos 9 al 10 de noviembre 2015
Hotel Santa Lucia	350	\$60.410
Hotel Panamericano	600	\$79.424
Hotel Libertador	700	\$61.095
Hotel Montecarlo Santiago	800	\$64.490
Hotel Vegas	950	\$51.049
Hotel Plaza Londres	950	\$47.519
Hotel Majestic City Center	1000	\$53.628
Hotel Windsor Suites	1000	\$61.095
Hotel Loreto	1200	\$84.244
Hotel Quito	1300	\$46.840
Hotel Principado Express	1300	\$86.212
Hotel Nippon	1700	\$33.942
Hotel Baleares	1800	\$40.730
Hotel Green Suite	1800	\$66.526
Hotel Don Bellavista	2400	\$65.168
Hotel Presidente Santiago Tulip Inn	2700	\$67.884
Hotel Ibis Santiago Providencia	3000	\$49.229
Hotel Maria Angola	3100	\$67.884
Hotel Imperio Classic	3200	\$33.942
Hotel Meridiano Sur Petit	3600	\$98.432
Hotel Don Santiago Providencia	4200	\$82.004
Hotel Orly	4300	\$94.698
Hotel RQ Dacarolo	4600	\$34.621
Hotel Lyon	4800	\$71.957
Hotel WE	4800	\$74.672
Hotel Best Western Los Españoles	4800	\$92.322
Hotel Nogales Express	4900	\$54.307
Hotel Piso 3	5200	\$29.869
Hotel Neruda Express	5500	\$85.534
Hotel Ibis Santiago Manquehue Norte	8800	\$45.211

Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2015.

A continuación, un estudio de los puntajes de booking.com sobre el mismo grupo de hoteles.²²

Resumen estadístico

En todas las calificaciones se nota alta varianza y notas sobre 7.

Las notas varían entre 5 y 9.7.

Tabla 7: Resumen estadístico de puntuaciones y tarifas de booking.com

Hotel 3 estrellas	Distancia en metros a la plaza de armas	Lim pieza	Ubicación	Personal	WiFi gratis	Confort	Instalaciones y servicios	Relación Calidad-Precio	Tarifa doble en pesos 9 al 10 de noviembre 2015
Prom.	2845	7.8	8.5	8.0	7.5	7.1	7.0	7.3	\$62831
Desv. Est.	1973	0.9	0.7	0.9	1.1	1.0	0.9	0.9	\$19428
Min.	350	6.0	6.7	6.5	5.0	5.3	5.1	5.5	\$29869
Máx.	8800	9.4	9.6	9.7	9.4	8.8	8.8	8.6	\$98432

Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2016.

Histogramas

En la distancia al metro plaza de armas se ven 2 modas, en parte ocurre porque parte de los datos son de providencia.

La moda en la limpieza es entre 7.5 y 8.5.

La mayoría de los hoteles (60%) se perciben como de buena ubicación. Sobre 8.5.

Un grupo de 7 hoteles (23%) tiene un personal excelente según los clientes (>9). El 70% de los hoteles tiene personal con nota menor a 8.5.

La nota de WIFI es en general buena (cercana a 8). Por alguna razón en hotel Windsor no tiene nota de WIFI.

El ítem confort en los hoteles tiene nota 7 moda, y promedio 7.1. lo cual da cuenta de que los hoteles no son considerados como muy confortables.

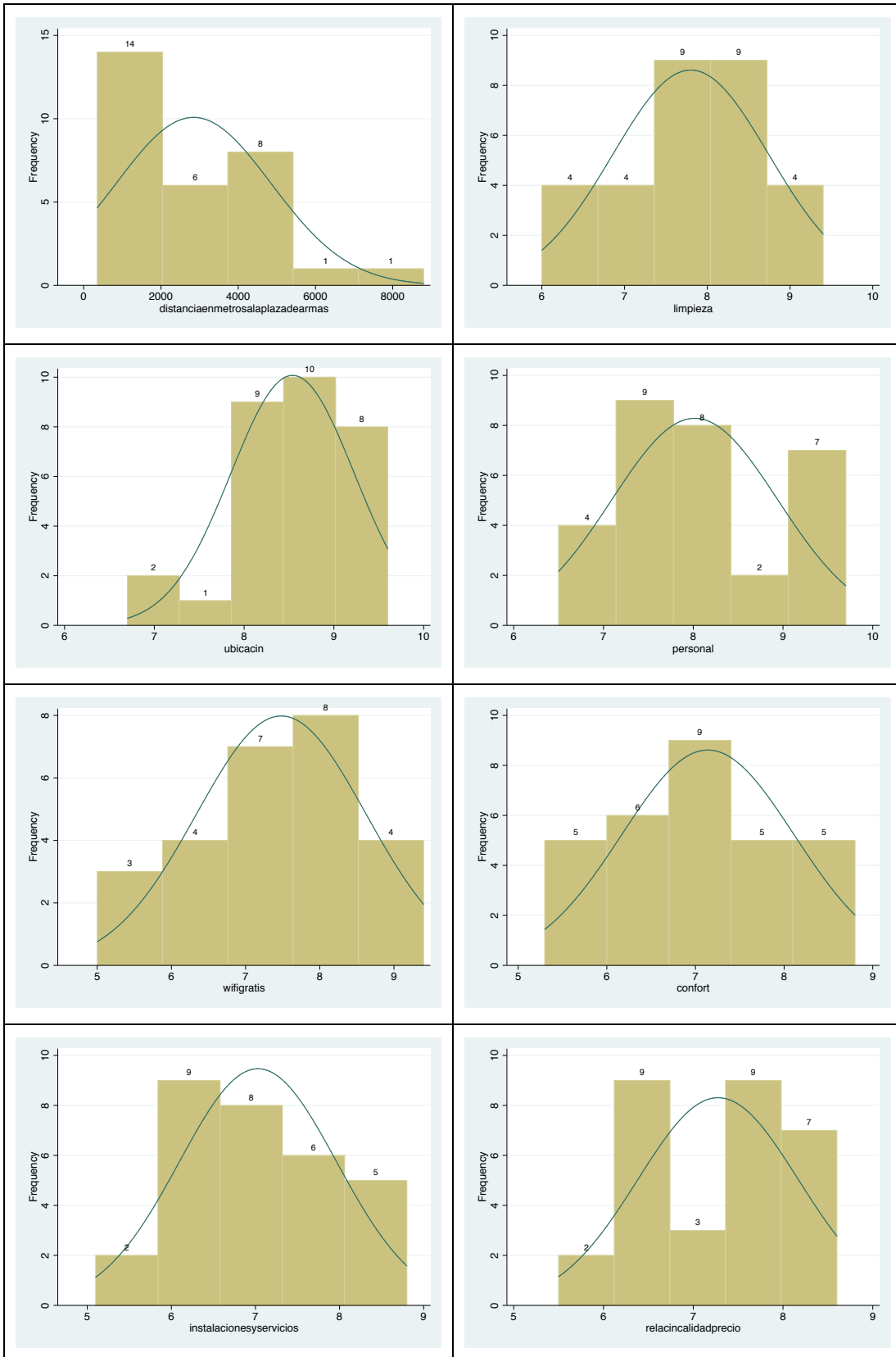
La moda son hoteles con instalaciones y servicios en torno a 6.5.

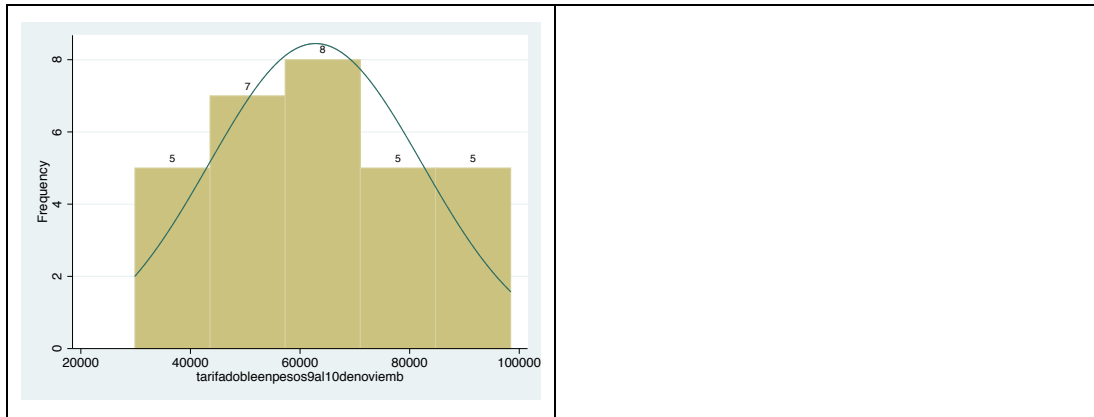
En relación calidad-precio se observan 2 grupos, uno en torno a 6.5 y otro en torno a 7.5.

La moda de la tarifa de booking para esas fechas (9 al 6 de noviembre) está en torno a los \$60.000.

²² Para ver la tabla de puntajes de Booking, ver anexo F: Tabla de puntajes de hoteles 3 estrellas de booking.com

Tabla 8: Histogramas de puntuaciones de hoteles 3 estrellas de booking.com





Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2016.

Correlaciones entre las variables

Se observa que hay una alta correlación entre las variables.

Tabla 9: Correlación de puntuaciones de hoteles 3 estrellas de booking.com

	distan~s	limpieza	ubicacin	personal	wifigr~s	confort	instal~s	relaci~o	tarifa~b
distanciae~s	1.0000								
limpieza	0.1323	1.0000							
ubicacin	0.0712	0.7182	1.0000						
personal	-0.0002	0.8633	0.6247	1.0000					
wifigratis	0.2525	0.7569	0.4364	0.7684	1.0000				
confort	0.1257	0.9648	0.6659	0.8823	0.7973	1.0000			
instalacio~s	0.1312	0.9566	0.7043	0.9052	0.8214	0.9734	1.0000		
relacincal~o	0.2335	0.8502	0.6801	0.8285	0.6950	0.8639	0.9104	1.0000	
tarifadobl~b	-0.0436	0.6219	0.6293	0.5838	0.5392	0.6528	0.6078	0.3548	1.0000

Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2016.

A continuación, un detalle de algunas correlaciones importantes:

Tabla 10: correlación de algunas puntuaciones de hoteles 3 estrellas de booking.com

	tarifa~b	ubicacin	confort	relaci~o
tarifadobl~b	1.0000			
ubicacin	0.6295	1.0000		
confort	0.5908	0.6401	1.0000	
relacincal~o	0.3027	0.6470	0.8697	1.0000

Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2016.

Regresión lineal de la tarifa en las otras variables

Se estima un modelo lineal para explicar las tarifas a partir de las puntuaciones.

Tabla 11: Regresión lineal de puntuaciones de hoteles 3 estrellas de booking.com

Source	SS	df	MS			
Model	8.2249e+09	8	1.0281e+09	Number of obs = 26		
Residual	2.0465e+09	17	120385160	F(8, 17) = 8.54		
Total	1.0271e+10	25	410859578	Prob > F = 0.0001		
				R-squared = 0.8008		
				Adj R-squared = 0.7070		
				Root MSE = 10972		

tarifadobleenpesos9al10denoviemb	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
distanciaenmetrosalplazadearmas	.5136193	1.323156	0.39	0.703	-2.277997	3.305235
limpieza	-12622.17	9393.808	-1.34	0.197	-32441.37	7197.033
ubicacin	17613.17	4716.705	3.73	0.002	7661.791	27564.55
personal	5519.798	5826.907	0.95	0.357	-6773.901	17813.5
wifigratis	2054.71	4087.039	0.50	0.622	-6568.188	10677.61
confort	25485.14	11371.83	2.24	0.039	1492.683	49477.6
instalacionesyservicios	5539.973	15401.08	0.36	0.723	-26953.46	38033.41
relacincalidadprecio	-26448.35	6687.418	-3.95	0.001	-40557.57	-12339.13
_cons	-80028.42	30610.11	-2.61	0.018	-144610.1	-15446.74

Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2016.

Las variables más significativas son ubicación, confort y relación calidad-precio.²³

La siguiente es una regresión en las variables más significativas:

Tabla 12: Regresión lineal de puntuaciones de hoteles 3 estrellas de booking.com con las variables más significativas

Source	SS	df	MS			
Model	7.9568e+09	3	2.6523e+09	Number of obs = 30		
Residual	2.9894e+09	26	114977300	F(3, 26) = 23.07		
Total	1.0946e+10	29	377456334	Prob > F = 0.0000		
				R-squared = 0.7269		
				Adj R-squared = 0.6954		
				Root MSE = 10723		

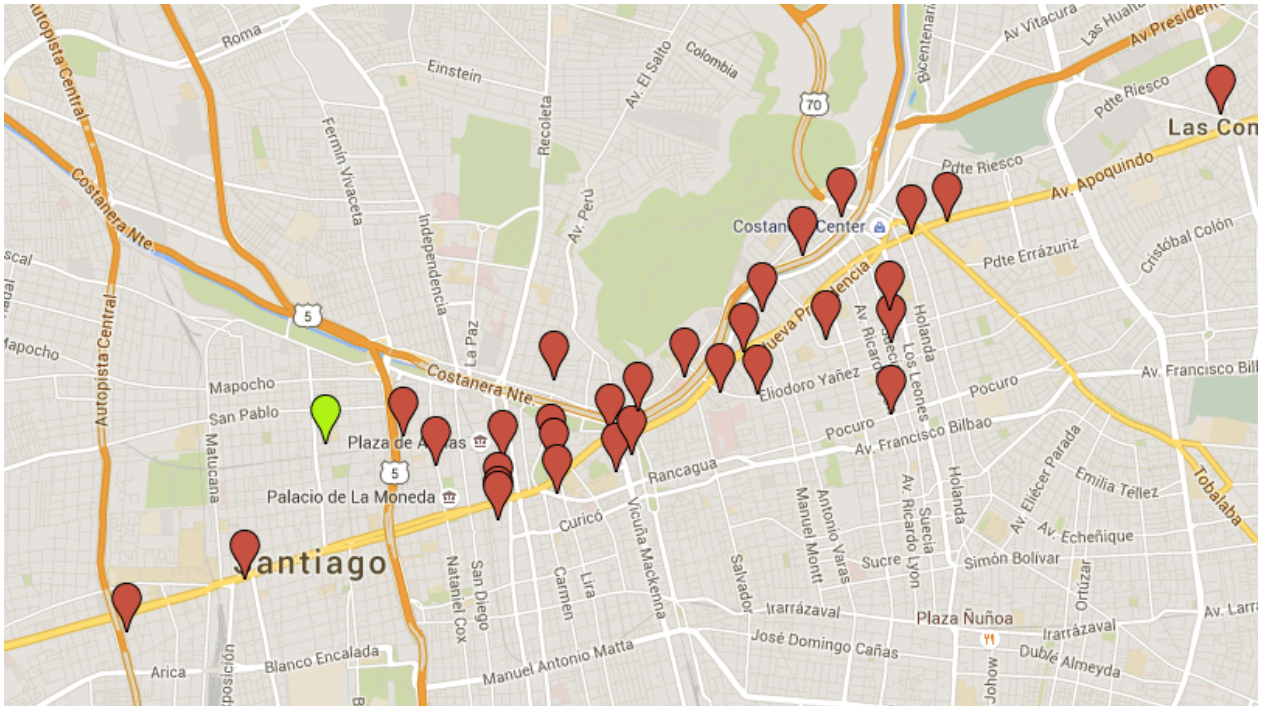
tarifadobleenpesos~b	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
ubicacin	16685.5	3872.216	4.31	0.000	8726.051	24644.96
confort	23091.51	4238.025	5.45	0.000	14380.12	31802.89
relacincalidadprecio	-23613.58	4649.844	-5.08	0.000	-33171.47	-14055.69
_cons	-72708.18	24919.59	-2.92	0.007	-123931.1	-21485.24

Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2016.

²³ Ver anexo E: Regresiones y gráficos de dispersión de puntuaciones de booking y tarifa de hoteles 3 estrellas.

A continuación se observa la ubicación de éstos hoteles en un mapa. El futuro Hotel Brasilia en verde.

Figura 2: Mapa de Google con la posición de los hoteles 3 estrellas en Santiago



Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2015.

Notar que:

El centro de la ciudad, tanto booking.com como Google Maps lo ubican en la plaza de armas. El hotel Windsor es el octavo hotel 3 estrellas más cercano a la plaza de armas con 1,1 km de distancia caminando.

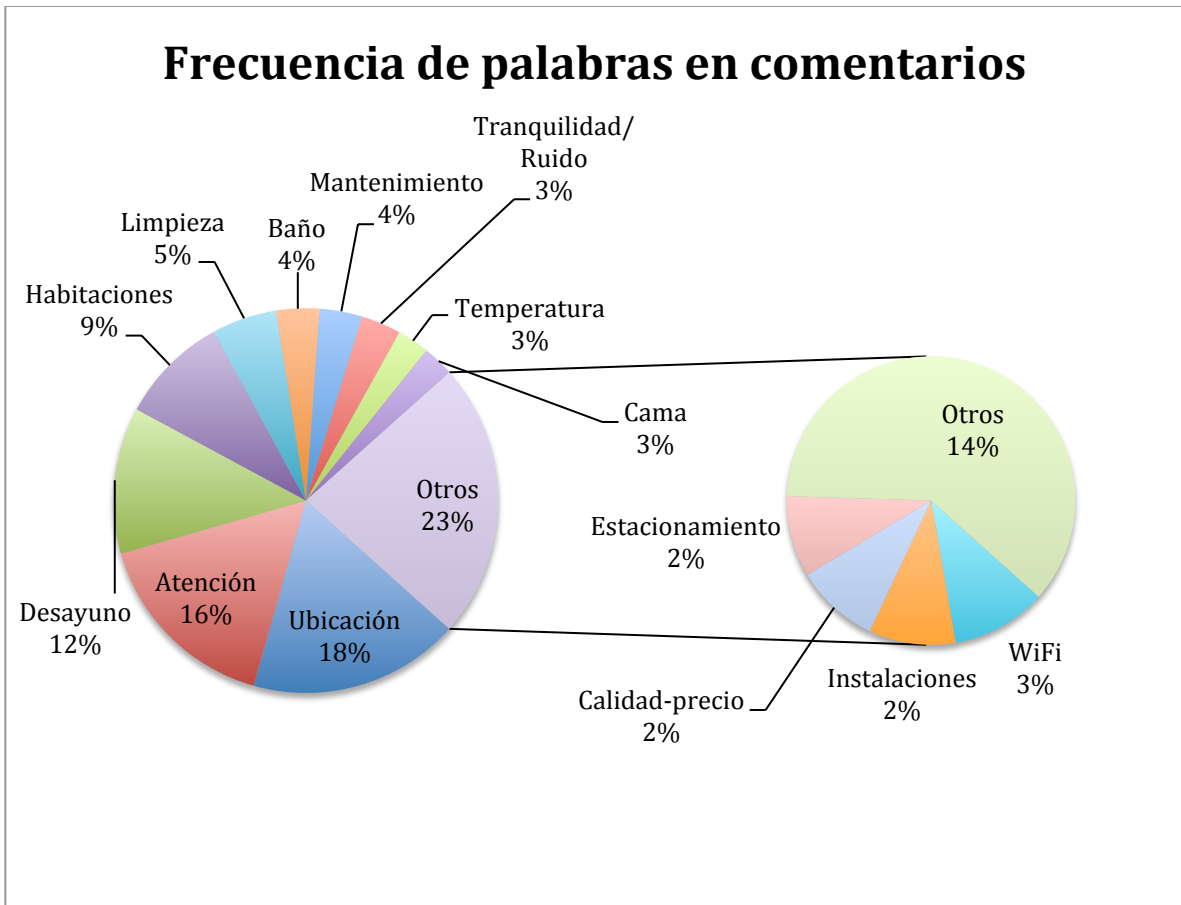
El hotel Brasilia se ubica en Santo Domingo 2228, a 1,8km del centro de la ciudad caminando (Con lo que se ubicaría duodécimo en la lista de hoteles más cercanos al centro), y a 9 minutos en metro desde el metro Cumming (sólo hay que caminar 4 minutos más entre que se sube y se baja del metro).

Comentarios de Booking.com:

La frecuencia en que una palabra, su sinónimo o su antónimo aparece en un comentario positivo o negativo de booking.com da cuenta de qué servicios son buenos y bien valorados o que servicios sería valioso que un hotel mejorara.

Más del 50% de las palabras son (o se refieren directamente a) ubicación, atención, desayuno, habitaciones, limpieza. (Son las palabras que concentran más del 5% de frecuencia).

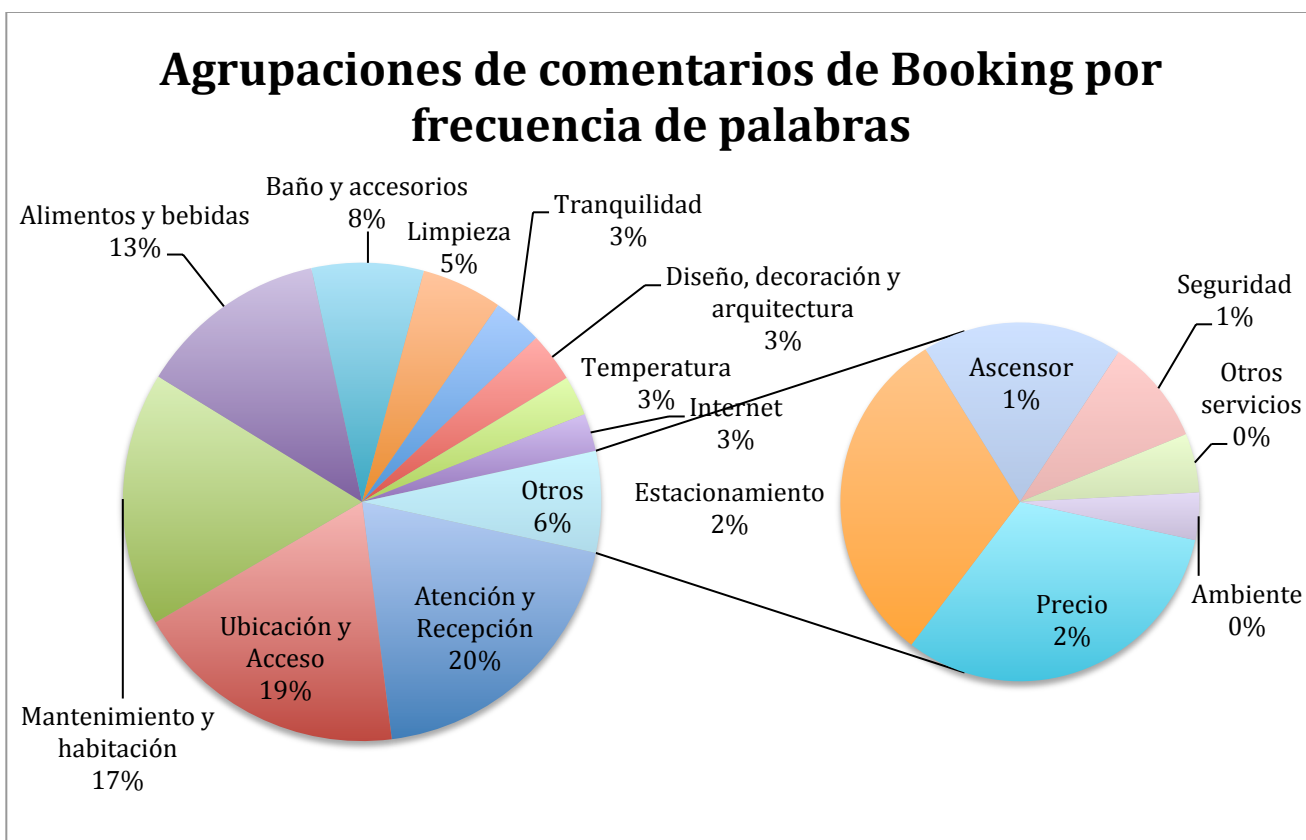
Gráfico 14: Frecuencia de palabras en los comentarios de www.booking.com



Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2015.

Al agrupar los comentarios parecidos se tiene una imagen más clara de qué busca el cliente en un hotel. Las agrupaciones más frecuentes son: Atención y recepción, ubicación y acceso, mantenimiento y habitación, alimentos y bebidas, baño y accesorios y limpieza. (Estas categorías concentran más del 5% de frecuencia en los comentarios).

Gráfico 15: Agrupaciones de comentarios de www.booking.com



Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2015.

En el barrio Brasil

Hoteles del barrio Brasil:

No hay hoteles 3 estrellas en el barrio Brasil. Solo otros tipos de alojamiento.²⁴

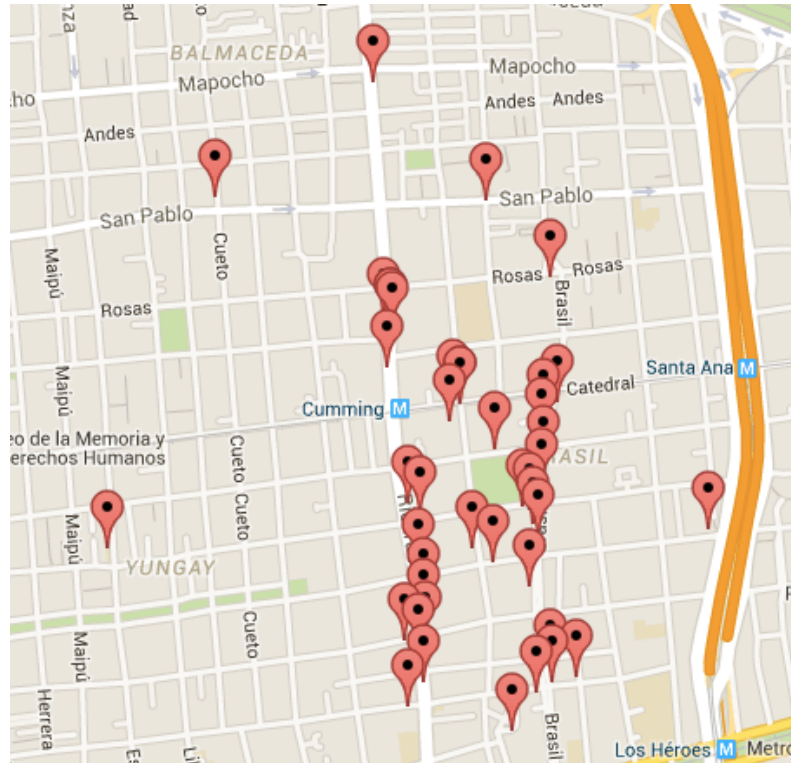
Restaurantes del barrio Brasil:

En el barrio Brasil existe una amplia oferta de restaurantes principalmente ubicados a lo largo de las avenidas Ricardo Cumming y Brasil.

²⁴ La ausencia de hoteles 3 estrellas en el barrio Brasil puede verse como un problema o como una oportunidad. En esta memoria se ve como la oportunidad de ser el primer jugador que explota esa demanda, pero en vista de los antecedentes de demanda se ve como un problema/desafío, ya que hay que atraer una gran cantidad de turistas (principalmente brasileños y de negocios) al igual que chilenos y organizaciones que históricamente no van a ese barrio, para recuperar la inversión del proyecto. Al menos por los canales de venta online, en hoteles con pocas habitaciones se observa que lo importante al momento de reservar hotel es la puntuación y comentarios de éste, tanto en ubicación, como en relación calidad-precio y confort. En otras palabras, la ubicación no lo es todo.

El ticket promedio de tales restaurants es de \$10.000 (Con una desviación estándar de \$2.878, tomado con una muestra de 20 restaurants de 27 totales en el barrio²⁵.

Figura 3: Mapa con la posición de los restaurantes del barrio Brasil



Fuente: www.800.cl. 2015.

2.2.3 INVERSIÓN

El último informe de inversión privada en turismo de la CBC (Corporación de Bienes de Capital 2013).²⁶ identificó un total de 498 proyectos de inversión entre los años 2010 y 2017 ya sea que estos se encuentren en ejecución, en estudio o que inician su construcción durante el periodo. De estos, 176 proyectos fueron catastrados en el trienio 2010-2012 y 116 para el quinquenio 2013-2017.

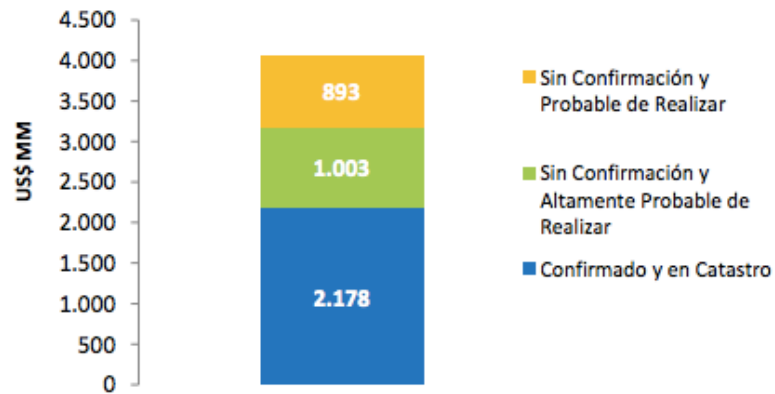
En el estudio se ha podido catastrar un total de 116 proyectos al 2013, cuyo monto de inversión a nivel nacional asciende a US\$2.178,27 millones para el quinquenio 2013 a 2017.

Para el quinquenio se estimaron los montos de inversión y los plazos de ejecución de los proyectos que quedaron fuera de catastro por razones metodológicas.

²⁵ Para mayor detalle ver anexo B: Ticket promedio restaurants del barrio Brasil.

²⁶ A continuación un extracto del informe de inversión privada en turismo. Por su relevancia se incluye en antecedentes.

Gráfico 16: Montos de Inversión Periodo 2013-2017

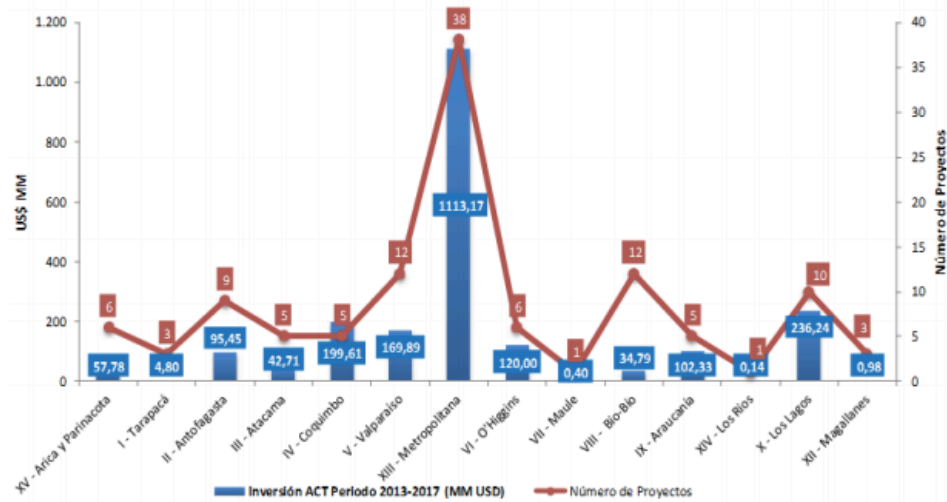


Fuente: Informe de inversión privada en turismo. CBC. 2013.

En el gráfico anterior se aprecia que los proyectos fuera de catastro para el próximo quinquenio representan un monto de inversión estimada de US\$1.896 millones, donde los proyectos que se ejecutaran con mayor certeza representan US\$1.003 millones y los menos probables US\$893 millones, alcanzando de este modo una inversión total para el próximo quinquenio de US\$4.074 millones.

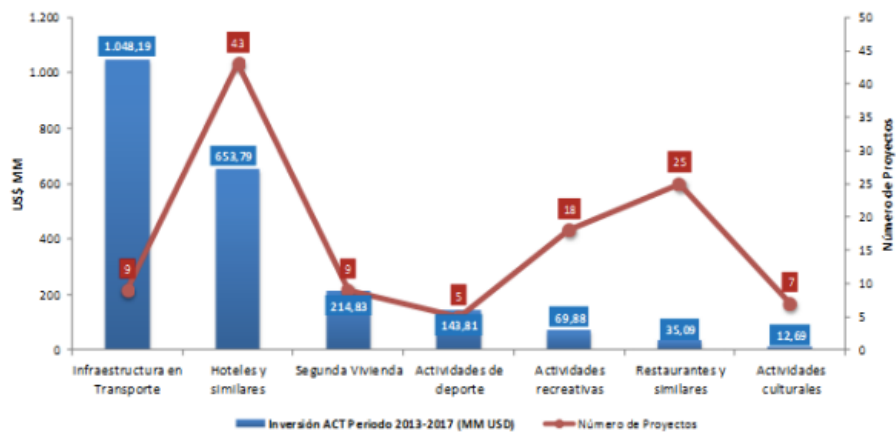
El siguiente gráfico muestra la inversión total privada en ACT catastrada en turismo para el quinquenio 2013 -2017 a nivel nacional. Las cinco primeras regiones de mayor inversión son Región Metropolitana, Los Lagos, Coquimbo, Valparaíso y O'Higgins, con un total de US\$1.838,90 millones, que corresponden a un 84,42% del total de inversión registrada a nivel nacional (US\$2.178,27 millones).

Gráfico 17: Montos de inversión en ACT y número de proyectos por región quinquenio 2013-2017 (millones de US\$)



Fuente: Informe de inversión privada en turismo. CBC. 2013.

Gráfico 18: Montos de inversión por ACT y número de proyectos por ACT quinquenio 2013-2017 (millones de US\$)



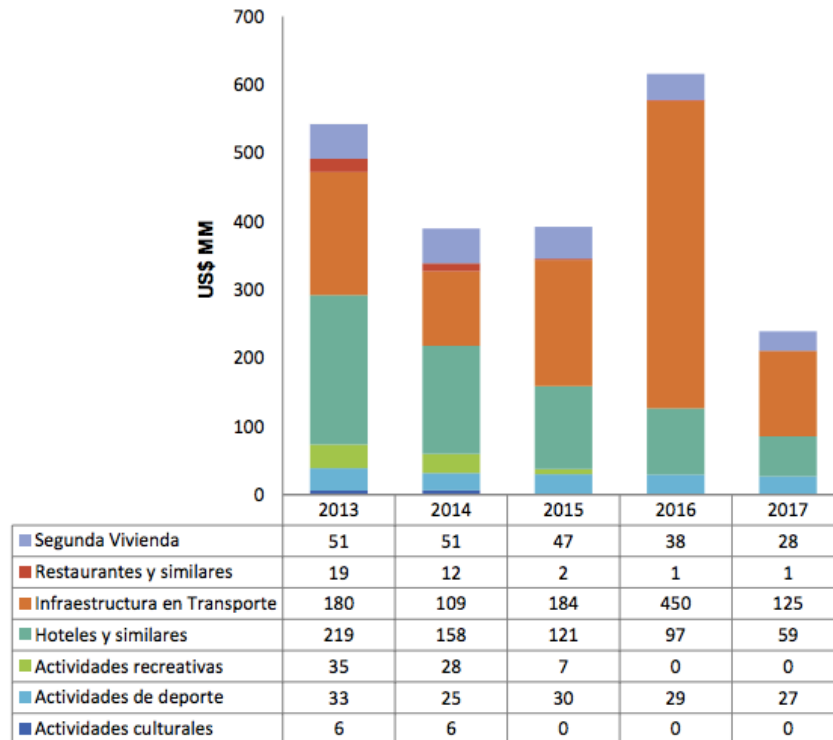
Fuente: Informe de inversión privada en turismo. CBC. 2013.

El gráfico anterior muestra las inversiones realizadas por medio de las ACT agrupadas a nivel nacional. La categoría Transporte de pasajeros es quien encabeza la lista con un 48,12% (US\$1.048,19 millones) del total nacional, con 9 proyectos equivalentes al 7,76%. Como se puede observar, el número de proyectos no tiene relación con el monto de inversión, lo que eleva la inversión en dicha clasificación de ACT se debe a la ampliación del Aeropuerto de la Región Metropolitana y otras inversiones en Aeropuertos Regionales.

En segundo lugar se encuentran la ACT Hoteles y similares con US\$653,79 millones y 43 iniciativas que encabezan el primer lugar en el desarrollo de proyectos

para el quinquenio 2013 - 2017, y en tercera posición la Segunda vivienda con US\$214,83 millones y un 7,76% en el número de proyectos con 9 iniciativas. La menor participación se obtiene en la Actividades culturales con US\$12,69 millones y 7 proyectos, de los cuales 4 se localizan en la Región Metropolitana.

Gráfico 19: Montos de inversión anual por clasificación de ACT, periodo 2013-2017 (millones de US\$)

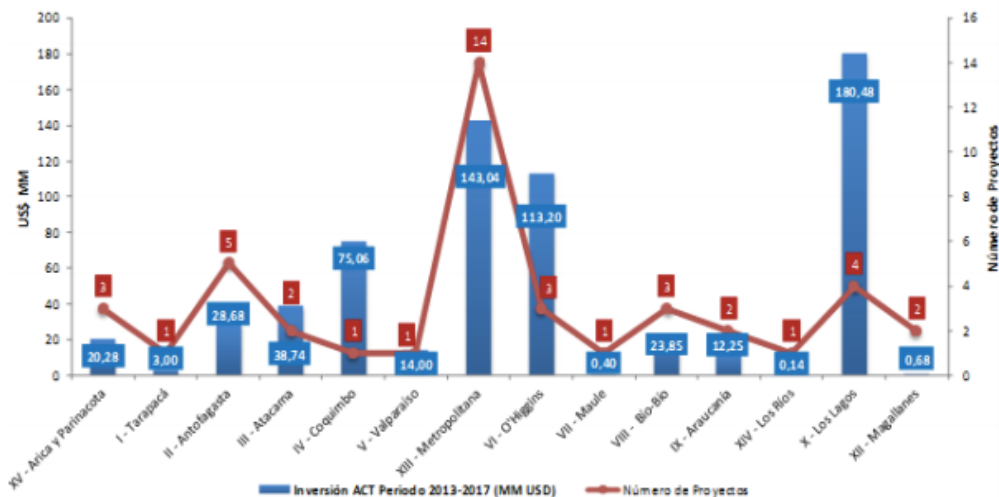


Fuente: Informe de inversión privada en turismo. CBC. 2013.

Del gráfico anterior se puede apreciar que la inversión realizada durante el 2013 alcanza los US\$542,45 millones, el 2014 alcanza los US\$389,33 millones, para el 2015 se espera una inversión materializada de US\$391,43 millones, para el 2016 US\$615,47 millones y para el 2017 US\$239,90.

Al realizar un análisis con respecto al número de proyectos que inician su construcción en cada año se tiene que para el 2013 comenzó la construcción de 29 proyectos, para el 2014, 3 iniciativas y durante el 2015 se iniciará la construcción de solo un proyecto. Por otro lado, aún no se tienen en carpeta proyectos que incian su construcción a partir del 2016. Esta condición se da debido a que mucho de los proyectos catastrados comenzaron su construcción durante los años 2010, 2011 y 2012 y terminan su ejecución durante el próximo quinquenio, por lo que se materializa inversión durante este periodo.

Gráfico 20: Inversión regional en ACT hoteles y similares quinquenio 2013-2017 (millones de US\$)

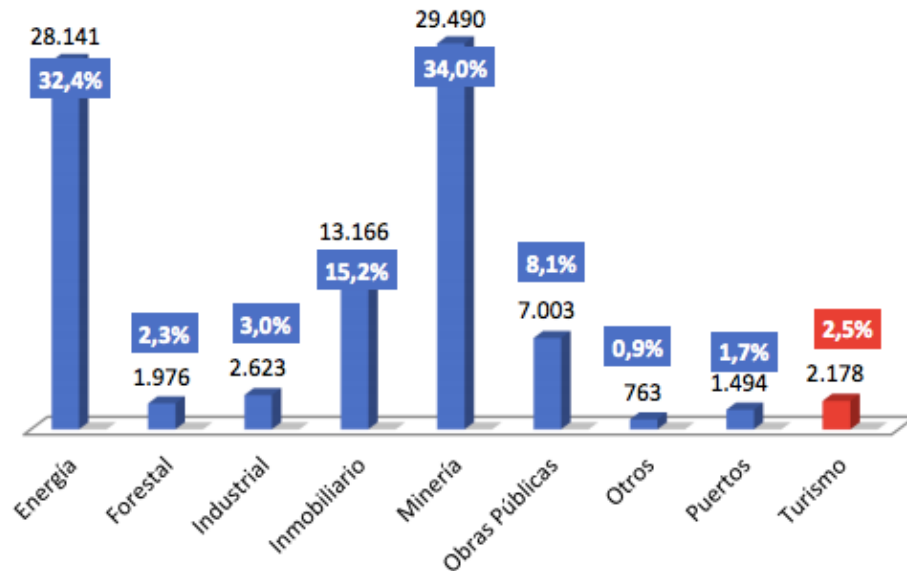


Fuente: Informe de inversión privada en turismo. CBC. 2013.

El Gráfico anterior muestra los Hoteles y similares destacados como la segunda ACT más importante en inversión para el quinquenio 2013-2017, con 43 proyectos, equivalentes a 37,07% y con un monto total de US\$653,79 millones. Las regiones de mayor importancia de acuerdo a su monto de inversión son las regiones de Los Lagos, Metropolitana, O'Higgins y Coquimbo, sumando un total de US\$511,77 millones, donde gran parte de la inversión a desarrollar se refleja en un proyecto localizado en la Región de Los Lagos. Las de menor inversión son las regiones de Magallanes, Maule y Los Ríos con un total de US\$1,22 millones y 4 iniciativas durante el periodo 2013-2017, representando el 0,19% del total de inversión en esta ACT.

Para el quinquenio (2013-2017), la inversión se concentra principalmente en minería con un 34,9%, seguida de cerca por energía con un 33,3% y luego el sector inmobiliario con un 14,2%. Los sectores que muestran la menor participación son puertos y forestal, con un 1,7% y 2,3% respectivamente. El turismo tiene una participación del 2,5%, lo cual muestra una baja respecto al porcentaje de inversión observado en el trienio 2010-2012, de un 3,7%. Sin embargo, cuenta con una inversión total de US\$2.178,27 millones donde los principales proyectos son la ampliación del Aeropuerto Arturo Merino Benítez y Valle Nevado en la Región Metropolitana, mientras que en la Región de Los Lagos destaca Patagonia Virgin, quienes concentran el 50,3% de la inversión en turismo dentro de los 116 proyectos existentes en el periodo.

Gráfico 21: Montos de inversión privada en Chile por sector económico quinquenio 2013-2017 (millones de US\$)



Fuente: Informe de inversión privada en turismo. CBC. 2013.

2.2.4 CONCLUSIONES

Demanda: Targeting sugerido²⁷

A partir del estudio de mercado y del conocimiento del producto 3 estrellas, se sugieren segmentos target.²⁸

Los turistas brasileños de vacaciones, en especial el subsegmento clásico y en particular el cultural. **El brasileño clásico cultural como target principal.**

El segmento de turistas brasileños gourmet también se sugiere target.²⁹

Los segmentos de brasileños de vacaciones subsegmento clásico y activo que van a centros invernales también se sugieren como target, pero secundario.³⁰

El segmento de brasileños busca experiencia se sugiere como target al final de la planificación.³¹ Al inicio de la planificación no se sugiere apuntar a este segmento.

²⁷ Que un segmento sea target significa que mediante la estrategia, la empresa pretende posicionarse en la mente de esos clientes. La empresa “apunta” a esos clientes. Para mayor detalle ver Anexo Q: Justificación en la elección de targets.

²⁸ Se puede visualizar mejor a los segmentos de turistas en un gráfico de burbujas. Ver anexo O: Gráfico de segmentación de clientes.

²⁹ El barrio Brasil tiene restaurantes apropiados para el turismo gourmet.

³⁰ Aunque el hotel no está ubicado cerca de los centros de ski, el tamaño del segmento es tan grande que amerita un esfuerzo adicional de posicionamiento.

Todos los segmentos de turistas de negocios se sugieren como target.³²

De los turistas argentinos, sólo el turista de negocios se sugiere como target.³³

Los turistas estadounidenses subsegmento masivo en particular los culturales y gourmet se sugieren como target.³⁴

La segmentación por grupo etario es transversal a la segmentación por origen y preferencias, y para no confundir se usará solo para indicar que quienes ahora son jóvenes, hacia el final de la planificación tendrán mayor poder de compra (millennials) y por lo tanto el hotel deberá ajustarse a esta realidad con la planificación.³⁵

Los segmentos de turismo social, como tercera edad, familiar y giras de estudio no se sugieren como target, pero si es importante planificar su estadía para períodos de baja demanda, ya que tienen otra estacionalidad.

Los principales segmentos identificados en el barrio Brasil (jóvenes estudiantes europeos) no pueden pagar la tarifa 3 estrellas aún si alojan en grupo, por lo que no se sugieren como target.³⁶

Los chilenos de Santiago y de regiones se sugieren como target, principalmente por el volumen de ventas que se logra en este segmento en el Hotel Windsor³⁷.

Entre las organizaciones que celebran eventos se sugieren como target las que desarrollan actividades cerca del centro histórico de Santiago.

³¹ Este segmento es de viajeros experimentados, se pretende posicionar al hotel en este segmento mediante crear experiencias únicas culturales en el barrio Brasil cuando el hotel alcance el estándar de calidad 4 estrellas, sólo se fallaría en que el barrio Brasil no es “un destino remoto”.

³² El poder de compra del segmento de negocios de los países analizados se ajusta a las tarifas 3 a 4 estrellas.

³³ El turista argentino de vacaciones promedio no alcanza a pagar la tarifa 3 estrellas cómodamente con su presupuesto, muchos de ellos buscan ir de compras, y ciertos subsegmentos buscan vida nocturna (escapistas y busca vida), que el barrio Brasil podría ofrecerles si pudiesen pagarlo.

³⁴ Recordar que este segmento arrienda auto y busca descanso, también recordar la buena fama del vino chileno en EEUU.

³⁵ El diseño del hotel y sus procesos principalmente. Este diseño debe tener personalidad, ser moderno, juvenil y elegante sin ser lujoso. El diseño puede externalizarse, por ejemplo los hoteles Atton eligieron a Enrique Concha & Co como oficina de diseñadores. Se propuso al directorio cotizar el diseño de interiores del hotel y mantenerse en contacto con un asesor de estilo con experiencia en hoteles.

³⁶ De hecho, el flujo de caja con este tipo de clientes no justifica la inversión.

³⁷ No se cuenta con datos para subsegmentarlos por ejemplo en chilenos de vacaciones y de negocios, o quienes vienen por eventos dentro o fuera del hotel, pero se espera como con los datos de otros países que quienes vienen a visitar familiares tengan un gasto menor que quienes vienen de vacaciones, y a su vez tengan un gasto menor a quienes vienen por eventos/negocios.

El segmento de organizaciones que desarrollan actividades en el centro financiero de Santiago (providencia, vitacura, las condes) no se sugieren como target.³⁸

Las universidades y colegios de los barrios Brasil y República se sugieren como nuevo segmento a investigar.

Las productoras de eventos del tipo pequeños conciertos se sugieren como nuevo segmento a investigar.

Las productoras de eventos de matrimonios se sugieren como segmento a investigar.

Las OTEC se sugieren como target.

Los grupos de deportistas se sugieren como target.

El segmento de turismo de reuniones se sugiere como target.³⁹

Las organizaciones públicas se sugieren como target.⁴⁰

Aunque las agencias de viajes online no son clientes finales, sino un canal de distribución, estas son clientes intermedios y en ese sentido son segmentos muy importantes por lo que se sugieren como target.

Aunque las productoras distribuyan el producto salones, son clientes intermediarios.

Oferta

Sobre el análisis secundario, el estudio de mercado muestra principalmente tarifas y nivel de ocupación promedio en Santiago. Además da cuenta que el Hotel Windsor se ubica en este promedio de tarifa y ocupación, por lo tanto se sugiere usar como escenario base para la evaluación económica del hotel Brasilia los datos de ingresos del Hotel Windsor⁴¹, los cuales coinciden con los de un hotel promedio en Santiago.

Los resultados del análisis en Booking.com muestran que la tarifa no solo se correlaciona significativamente con la ubicación, sino también con la relación calidad-precio y el confort. Asumiendo que la alta tarifa es causada por tales variables y no es tan solo una correlación sin fundamento, se podría decir que aumentando la calidad y el

³⁸ Aunque no se sugieren como target, se investigará a futuro y en profundidad si pueden serlo, es posible que estén dispuestos a transportarse al barrio Brasil en auto o metro si se les ofrece una tarifa especial por ejemplo.

³⁹ Son grandes eventos: Congresos, convenciones y conferencias.

⁴⁰ Organizaciones como ministerios u otros con convenio marco Chilecompra.

⁴¹ Otro motivo para usar datos del hotel Windsor es que se tiene mayor información de sus ingresos en eventos y restaurant.

confort del hotel se podría cobrar una tarifa más alta, aunque la ubicación no sea la ideal.⁴²

Inversión

Sobre la inversión hotelera, para el quinquenio 2013-2017, se concluye que el promedio de inversión en hotelería es de US\$ 15,2 millones, mientras que el proyecto Hotel Brasilia cuenta con una inversión total (real más proyectada) para el horizonte de planificación de aproximadamente US\$ 6,5 millones⁴³ y por lo tanto la inversión es considerablemente más baja que la promedio, lo anterior se explica en parte porque se pretende llegar a contar con hasta 120 habitaciones en el horizonte de planificación, siendo que el proyecto completo es de hasta 225 habitaciones. Si el proyecto llegara a esta cantidad de habitaciones la inversión total se acercaría a la promedio. Sin embargo, la inversión promedio puede estar concentrada en unos pocos grandes proyectos (como se puede ver hay una gran concentración de la inversión en turismo en general).

Se sugiere aumentar la inversión durante el horizonte de planificación para completar las terminaciones de hasta 120 habitaciones⁴⁴.

⁴² En la práctica se puede ver que hay un hotel boutique de tarifa alta funcionando en el barrio Brasil (Matildas Hotel Boutique), probablemente su tarifa se debe a la calidad de la remodelación como hotel de esta casona antigua, aunque en general se aprecia que tiene un puntaje alto en todos los ítems (para más información buscar tal hotel en www.booking.com). Las regresiones de a más de 2 variables muestran un coeficiente negativo para la variable calidad-precio al explicar la tarifa, este resultado contra intuitivo puede deberse a este particular set de datos que está muy segmentado en esa variable, idealmente se buscaría una relación con las ventas, pero no se tiene el nivel de ocupación de cada hotel, ni la fracción de ocupación debida a booking.com, aunque se supone una ocupación similar a la de Santiago para cada hotel.

⁴³ Se asume un tipo de cambio de \$700 por dólar.

⁴⁴ Lo anterior se pretende financiar con la devolución anticipada de IVA.

3. DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

3.1 EXTERNO

3.1.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Amenaza de los nuevos entrantes (Baja) (Altas barreras de entrada)

Se espera que entren nuevos competidores al mercado hotelero en Chile con 463 habitaciones el 2016. En este mercado las economías de escala se producen al aumentar el número de habitaciones por hotel.

La industria hotelera se caracteriza por una alta inversión y altos costos fijos sobre costos totales, hay economías de escala considerables a la hora de construir el hotel (S y Cheng 2013).⁴⁵ Los factores diferenciadores fundamentales de un hotel son su ubicación y calidad de servicio, en particular la atención del personal. Los costos por cambiar de hotel son bajos, ya que es difícil fidelizar a los clientes con contratos de largo plazo porque la ocasión de compra es cada viaje. **La venta cruzada tanto de alimentos y bebidas como de servicios de bienestar permiten tanto aumentar el ticket promedio de venta como diferenciar el servicio de hospitalidad integral que brinda en hotel.** Los proyectos hoteleros no son fácilmente transables, son inversiones a largo plazo. El crecimiento de la industria hotelera está limitado por la disponibilidad de paños de construcción. **El acceso a canales de distribución es universal por medio de las OTAs, pero es difícil convertir una venta por el sitio web del hotel.** A todos los entrantes les perjudican las políticas públicas. Para abrir un hotel se requiere una serie de permisos municipales y patentes difíciles de conseguir. Al entrar al mercado, ya que la participación de mercado es pequeña, no se esperan fuertes represalias de parte de los competidores. Entonces, principalmente la industria presenta altas barreras de entrada debido a la necesidad de una alta inversión para **producir economías de escala**, a la experiencia necesaria de los hoteleros para administrar de forma integrada las unidades de negocio y a la escasez de paños de construcción bien ubicados.

Amenaza de productos sustitutos (Baja) (Pocos sustitutos)

Las empresas que ofrecen servicios sustitutos a los de un hotel 3 estrellas son otros establecimientos de alojamiento turístico, por ejemplo hostales, hoteles boutique, resorts, apart hoteles y alojamientos *peer to peer* como www.airbnb.cl (World Travel Market London 2015).⁴⁶ Estas empresas ofrecen un servicio de bajo costo, una

⁴⁵ El presente análisis de Porter fue complementado con un análisis de la industria hotelera mundial. "Analyze the Hotel Industry in Porter Five Competitive Forces" Dr. David S. Y. Cheng, Faculty (Business) Upper Iowa University – Hong Kong Campus.

⁴⁶ Airbnb no afectaría a la industria tradicional.

habitación confortable y una buena ubicación. **No ofrecen un servicio lujoso como en el segmento 4 a 5 estrellas.** En un ambiente competitivo con alta oferta de habitaciones no basta con ofrecer una buena ubicación. La competencia no es tan intensa porque cada categoría atrae a un segmento distinto, y para cada segmento va aumentando la demanda. **En particular para los segmentos de viajeros de negocios y para los mayores de 35 años (No millenials) prácticamente no hay sustitutos.**

En resumen, no hay una gran amenaza de productos sustitutos para un hotel, ya que un hotel no solo comprende el servicio de alojamiento, sin embargo, existen segmentos que solo requieren tal servicio.

Poder de negociación de los proveedores (Baja) (Poco poder)

Los proveedores de productos y servicios al hotel, aunque concentrados, están en competencia; por ejemplo las embotelladoras y los retailers (Proveedores de alimentos y bebidas). Por el contrario, **los empleados capacitados son difíciles de encontrar y retener**, y en ese sentido tienen poder. En general el poder de negociación de proveedores es bajo en esta industria.

Poder de negociación de los consumidores (Alto) (Mucho poder)

El poder de negociación de los consumidores es alto, ya que los consumidores del hotel vienen concentrados en grupos; por ejemplo **las empresas que vienen a hacer capacitaciones o congresos, los deportistas y los ministerios, todos vienen en grupo a negociar los términos de la estadía con el equipo de ventas.** Mas aún, el resto de los clientes viene principalmente por **agencias de viajes (OTAs) hay que negociar con estos distribuidores como si fuesen un gran cliente, y en tal negociación, dada su alta concentración, tienen tanto poder que prácticamente no se puede negociar.** Sin embargo, dada la alta inversión necesaria para adquirir un hotel, es poco probable que grupos de consumidores, (o distribuidores) se integren aguas arriba en la cadena de valor.

En resumen, los consumidores tienen alto poder de negociación, en especial cuando vienen en grupos, los cuales suelen ser un target del hotel 3 estrellas. Por otro lado, **otro segmento target son los pasajeros que vienen por agencias, y en tal caso, ellos están empoderados por éstas, por ejemplo, al calificar el hotel por medio del sitio web de la agencia.**

Rivalidad entre competidores (Alta) (Mucha competencia)

La rivalidad entre competidores es alta cuando los productos **no están diferenciados, y cuando los costos por cambiar son bajos.** En el segmento estratégico de bajo costo, como lo son los hoteles 3 estrellas esto es especialmente cierto. Como en la industria hotelera los costos fijos son altos, hay una alta presión por vender las habitaciones a precios bajos cuando baja la ocupación, incluso bajo el costo

medio. Con el aumento en la oferta de camas la rivalidad se hace más intensa. Además existen barreras de salida por diversos motivos.

3.2 INTERNO

3.2.1 ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR

Se pronostica la siguiente cadena de valor para el hotel Brasilia. Un hotel, a diferencia de otras empresas, recibe al cliente dentro de sus instalaciones, el cual pasa por un proceso de servicio.

Es más sencillo imaginarse como el cliente percibe valor desde su punto de vista que desde el punto de vista de la empresa, la cual elabora y comercializa productos.

Centrarse en como se elaboran o comercializan estos productos sirve para eficientar tales procesos de transformación, pero el mayor valor se produce en el servicio, en la comunicación con el huésped.

Por lo tanto esta cadena de valor debe analizarse pensando en que la cultura de la organización influye mucho en el valor percibido por el cliente, trabajadores bien capacitados en atención trabajan en equipo y son atentos, anticipan necesidades de los clientes y por lo tanto le entregan la WOW experience o experiencia extraordinaria.

Se analizará de acuerdo a las capacidades del hotel Windsor como pronóstico de las del hotel Brasilia .⁴⁷

⁴⁷ Las características superiores a la competencia en verde, las equivalentes en amarillo y las inferiores en rojo. Las que no se pueden proyectar a partir del hotel Windsor en gris.

Tabla 13: Análisis de cadena de valor del hotel Brasilia

Infraestructura de la empresa

- Administración del hotel
- Administración del restaurant
- Planificación
- Finanzas
- Contabilidad
- Apoyo jurídico

Administración de recursos humanos

- Reclutamiento
- Contratación
- Capacitación
- Desarrollo
- Remuneración

Desarrollo tecnológico

- Software de gestión de la propiedad (PMS)
- Plataforma web
- Instalaciones WI-FI

Adquisiciones

- Compra de alimentos y bebidas
- Compra de muebles
- Compra de aparatos electrónicos
- Compra de artículos de oficina

Logística interna

- Bodegaje y manejo de inventarios de ingredientes de alimentos y bebidas.

Operaciones

- Preparación de alimentos y bebidas.
- Producción de eventos y montaje de salones.
- Mantenimiento de muebles de habitaciones, salones y espacios comunes.
- Mantenimiento del inmueble del hotel.
- Lavado de ropa de cama,

Logística externa

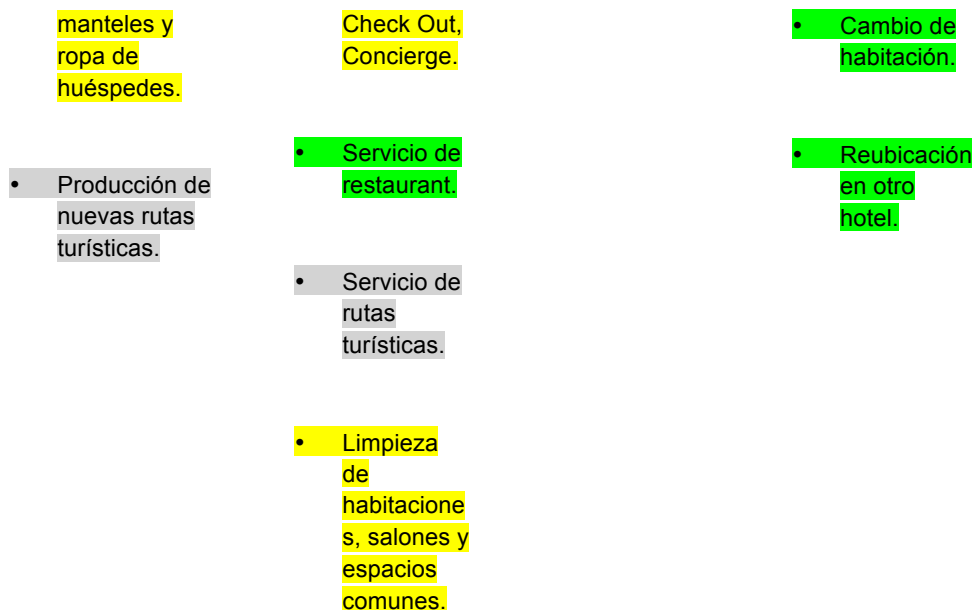
- Reposición de amenities y ropa de cama.
- Entrega de ropa lavada a huéspedes.
- Bodegaje y manejo de inventarios de amenities y muebles de las habitaciones y salones.
- Recepción: Check In,

Marketing y ventas

- Publicidad del hotel en Google.
- Publicidad del hotel en redes sociales.
- Fotos y descripción del hotel en agencias.
- Venta por agencias.
- Venta directa por eventos.

Servicio de postventa

- Reparación de aparatos electrónicos.
- Reparación de problemas de internet.
- Reparación de caja de seguridad.
- Contestar sugerencias, agradecimientos y reclamos online.



Fuente: Elaboración propia con opiniones de la dirección del hotel Windsor. 2016.

El análisis de cadena de valor sugiere una iniciativa para administrar mejor el restaurant, la cual puede ser un ERP o PMS con módulo de punto de venta (POS), otra iniciativa de reclutamiento por ejemplo con trabajando.com, otras de capacitación, otra de mejora de la página web, otra para mejorar el mantenimiento, otra para mejorar el manejo de inventarios, por ejemplo un ERP o PMS con módulo de manejo de inventarios, y una iniciativa de gestión de comentarios de agencias.

3.2.2 POSICIONAMIENTO DELTA ACTUAL DE LA EMPRESA PARA CADA SEGMENTO

El posicionamiento delta actual para cada segmento es de mejor producto, enfocado en la diferenciación.

Tradicionalmente en los hoteles de Gabriel Valdivia se ha apostado por diferenciar el producto, ya sea la habitación, la comida, las bebidas, el lobby, el ascensor etc, principalmente mejorando la calidad, y apuntando al lujo dentro del segmento 3 estrellas, por ejemplo habitaciones grandes en el Hotel Windsor.

Aunque tales factores son fundamentales para un hotel, hoy en día es muy difícil diferenciarse de esta manera, ya que ha mejorado el estándar de la industria, y el cliente se ha puesto más exigente.⁴⁸

⁴⁸ La mejoría en el estándar de la industria puede observarse en el aumento en la inversión, principalmente en el segmento 4 estrellas. La exigencia del cliente puede observarse directamente en los comentarios de agencias online. Ver sección de oferta en antecedentes del presente informe.

3.2.3 POSICIONAMIENTO DELTA DESEADO POR LA EMPRESA PARA CADA SEGMENTO

El posicionamiento delta deseado para todos los segmentos es de solución integral al cliente: Redefinición de la experiencia con el cliente.

Con esta estrategia se busca diferenciarse, pero no poniendo foco en el producto, o en los servicios que ofrece la empresa, si no que se pone foco en el cliente y en su experiencia al disfrutar de todo el viaje por Santiago, su evento y su estadía.

Para mejorar su experiencia, el diseño de ésta no termina en el hotel, ya que la empresa extendida es la relevante y por lo tanto son clave las alianzas con otras organizaciones, rutas turísticas a sitios de interés, programas de actividades, y en definitiva, las emociones producidas en los clientes.

Las experiencias extraordinarias serán la principal fuente de ventaja competitiva en el Hotel Brasilia, además de su capacidad en salones para turismo de reuniones y su moderna construcción, su buen trato con el público (WOW experience) debido a la futura capacitación de su personal, y el know how identificado en la cadena de valor que se pretende traspasar del Hotel Windsor al Hotel Brasilia.

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La siguiente planificación estratégica, se basa en el supuesto fundamental de que el hotel es de 3 estrellas. Las razones son:

- **Know-how y cartera de clientes del segmento 3 estrellas**
- **Periodo de alta competencia 4 estrellas en Santiago haciendo uso del estudio de oferta e inversión**
- **Diseño sugerido moderno y no lujoso**
- **Bajo gasto promedio diario individual en el barrio Brasil**

Sin embargo, se estudiará (en los próximos estudios de mercado) si hay demanda del segmento 4 estrellas, y si la hay, gradualmente se apuntará a ese segmento a medida que se ganan ventajas competitivas por cumplir la planificación.

Actualmente, los antecedentes de mercado en el barrio Brasil parecen recomendar operar con alojamientos del tipo hostel, pero se confía en que habrá demanda a nivel de Santiago en vez de un barrio particular, y que otras ventajas como la calidad por ejemplo, superen a la desventaja relativa de la mala ubicación, en especial apuntando al turismo de reuniones y negocios.⁴⁹

Hacia el final de la implementación de la planificación, se reconsiderará registrar al hotel como 4 estrellas y volver a certificarlo como de calidad 4 estrellas. De ser así, se requerirá mayor inversión.⁵⁰

Notar la clara orientación de la planificación estratégica hacia segmentos de organizaciones, viajeros de negocios, viajeros culturales, y en el tiempo, al segmento de millenials.

Notar como se ajusta el plan estratégico del Hotel Brasilia al plan estratégico de Chile.

4.1 VISIÓN

Ser el hotel número 1 de Chile en el segmento 3 estrellas en todos los ranking de canales de ventas, siendo reconocido por su alta calidad y sustentabilidad. Ser líder en rentabilidad en la industria de hoteles 3 estrellas y operar por más de 40 años.⁵¹

⁴⁹ Dada la cantidad de salones de eventos (16) es imprescindible contar con una alta demanda por éstos.

⁵⁰ La inversión real es de \$4547 MM y la proyectada para esta primera etapa es de \$750 MM.

⁵¹ Esta visión es ambiciosa, pero se espera lograr en 20 años. Para lograr esta visión se debe llegar a un estándar prácticamente 4 estrellas hacia el final de la planificación, y continuar posicionándose en los segmentos mencionados en la sección de targeting del estudio de mercado de forma continua. Se prevee que el costo de posicionarse como el mejor hotel 3 estrellas de Chile, en realidad corresponde a una inversión en ser el líder del mercado en instalaciones y contar con una excelente atención mediante la

4.2 MISIÓN

El hotel brasilia existe para entregarle al cliente una atención extraordinaria, el descanso definitivo, y evocar recuerdos placenteros (experiencias extraordinarias).

4.2.1 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR SEGMENTO Y DEFINICIÓN DE PRODUCTO⁵²

La experiencia básica para todos los segmentos

Muy buena conectividad con el metro, restaurants y comercio. Buena atención en recepción, sin problemas de reservas ni transporte. Habitaciones limpias, higiénicas, ordenadas, amplias, tranquilas, cómodas, luminosas, con buena temperatura, bien decoradas y mantenidas. Baños limpios y funcionando, con agua caliente, ammenities y toallas siempre. WIFI rápido en todo el hotel. Buena atención de garzones, desayuno variado, fresco y con un horario amplio. Posibilidad de almuerzo, coffee break am y pm, cenas, cocktails y room service.

Espacios comunes bien decorados. Ascensor funcionando siempre. Televisores modernos con control remoto y TV Cable. Buenos olores. Barrio seguro. Ambiente familiar. Ofertas con precios atractivos. Estacionamientos disponibles y accesibles. Posibilidad de hacer recorridos por rutas diseñadas a medida.

La experiencia adicional por segmento(personas)

Para los Babyboomers y Generación X:

Libro de reclamos, que el recepcionista actúe como concierge y recomiende lugares que visitar, garzones deben poder recomendar un plato de comida.

Para Millenials:

Turismo cultural y gourmet en los barrios de Santiago, (en el barrio Brasil abundan Bares, Pubs, Discoteques, Cafeterías, Restaurants, Iglesias y casonas antiguas. La plaza Brasil destaca porque sus juegos son obras de arte. Hacia el poniente se puede visitar el Circuito Cultural Santiago Poniente, que se compone de museos, bibliotecas, cines y centros culturales)

capacitación continua de los trabajadores, mejorando así la cultura organizacional. La inversión necesaria de contar con más instalaciones se evaluará en el futuro, ya que son proyectos complejos en sí mismos (como un spa grande, no solo masajes y piscina, o como un gimnasio completo, no solo máquinas de ejercicio, u otros proyectos mencionados en este informe para su futura evaluación.

⁵² El producto sería el hotel como aparece en el resumen, el servicio sería la experiencia básica y adicional por segmento, y la experiencia extraordinaria (WOW) sería una atención personalizada.

Una plataforma web del hotel con concierge electrónico y creación de contenido, además de una versión optimizada para celulares y redes sociales. Puede hacer la reserva por este medio, el check-in y check-out de forma rápida y precisa.

Espacios para el cuidado de la salud personal, como gimnasio, piscina y spa.

El hotel se hace cargo del impacto que tiene su operación en el medio ambiente.⁵³

Para santiaguinos y RM:

Conectividad: En auto, en metro o a pie, el hotel está cerca del centro de Santiago, y por lo tanto de sus empresas y hogares.

Para antofagastinos y Región de Antofagasta:

Conectividad: El hotel está más cerca de la estación central y del aeropuerto que la gran mayoría de los hoteles en Santiago.

Para penquistas y Región del Bío-Bío:

Conectividad: El hotel está más cerca de la estación central y del aeropuerto que la gran mayoría de los hoteles en Santiago.

Para brasileños:

Recepcionista habla portugués, se ofrece visita a los centros de ski de Santiago. Cerca del aeropuerto.

Para argentinos:

Se ofrece visita a Valparaíso y Viña del mar. Se ofrece cambio de peso argentino por dólar. Cerca del aeropuerto.

Para estadounidenses:

Recepcionista habla inglés, se ofrece visita a los viñedos de Santiago. Cerca del aeropuerto.⁵⁴

⁵³ Para que sea factible cumplir con esta misión, se necesita que los clientes paguen al menos la tarifa 3 estrellas. Ver evaluación económica.

⁵⁴ Las experiencias extraordinarias corresponden a pequeños detalles que son agradables sorpresas para el cliente, estos detalles anticipan sus necesidades, van más allá de sus expectativas las cuales ya debieran lograrse con excelencia operacional (experiencia básica). Corresponden a la genuina preocupación de los trabajadores por sus clientes la cual se logra con una cultura de empatía y trabajo en equipo. Corresponde también a la conexión emocional con el cliente, con la que se pretende retenerlo. Las experiencias extraordinarias son muestras de hospitalidad que llegan en el momento preciso, como encender un cigarrillo antes de que se solicite, hacer un regalo de cumpleaños sorpresa, abrir la cama para dejarla lista para dormir, dejar un

La experiencia básica para organizaciones

Estacionamiento, salones nuevos, amplios, modernos, tranquilos y con equipos de apoyo de última generación. Amplios espacios de servicio: Living, salón comedor, restaurant abierto al público. Conectividad: A pasos de la ruta 5, a pasos del metro, cerca del aeropuerto, cerca de restaurants de buena calidad, cerca de empresas.

La experiencia adicional por segmento (organizaciones)

Para grupos:

Producción de eventos, piscina, habitaciones triples, gimnasio, sala de juegos.

Para Empresas:

Terapias de relajación, business center, coffee breaks. Cerca de bancos, supermercado, comercio, casas de cambio y Servipag.

Para OTEC:

Alta capacidad en salones y equipos de apoyo de última generación. Coffee breaks.

Para Ministerios:

Convenio marco con Chilecompra. Buena relación calidad-precio. Coffee breaks.

Para Sindicatos:

Business center, grandes espacios comunes.

chocolate bajo la almohada, dejar una champaña en la habitación lista para servir, servir un jugo de bienvenida en la recepción cuando el cliente está esperando, dejar una cuna en la pieza si el pasajero viene con un bebé, ordenar la habitación, recomendar actividades para el día (comer, ir de compras, visitar sitios históricos, etc), decir por favor y gracias en el idioma del pasajero aunque sea un idioma poco frecuente, entregar un pequeño souvenir artesanal de regalo, servir un vino de cortesía en el restaurant, etc. Para mejorar la cultura de la organización es que se propone capacitar a los trabajadores en la planificación.

Otra acepción de las experiencias extraordinarias es como vivencias que evocan sentimientos, éstas se pueden dar tanto dentro como fuera del hotel. Por ejemplo la comida casera chilena del restaurant del hotel puede traer el recuerdo de un familiar muy querido, el paseo a Pomaire a modelar tus propios cacharros de greda puede recordarte un momento feliz de la infancia, hacer tu propio vino mezclando distintas cepas puede recordarte tu sueño de ser científico, un paseo al museo interactivo puede recordarte tu primer paseo de curso, El olor a lavanda del lobby puede recordarte tus vacaciones, etc.

Para Universidades:

Alta capacidad en salones y equipos de apoyo de última generación. Coffee breaks.

La experiencia extraordinaria (WOW)

La experiencia extraordinaria se logra cuando la cultura de la organización permite que los trabajadores anticipen las necesidades de cada cliente, no es automatizable, se logra trabajado en equipo, manteniendo un buen clima laboral y capacitándose de forma continua, es una muestra de preocupación y caballerosidad del personal. No tiene sentido separarla por segmento ya que es persona a persona.

4.2.2 DESAFÍOS PARA LOGRAR ESTE PROPÓSITO

Construcción del hotel

Es un gran desafío construir el hotel de acuerdo a las necesidades del cliente de hoy en día y al mismo tiempo cumplir con las normas de construcción y hotelería. Requiere muchos recursos y dedicación, en especial mucho tiempo desde que se idea el proyecto hasta su operación.

Financiamiento

Uno de los desafíos más urgentes e importantes del hotel, es contar con el financiamiento suficiente para terminar la construcción y empezar a operar. Además debe rentar suficiente para pagar las cuotas del crédito bancario, y para pagar dividendos a sus accionistas.

Excelencia operacional

La misión de llegar a niveles de excelencia en atención al cliente, mantenimiento del hotel, limpieza y desayuno se traduce en el desafío de contratar, capacitar y retener excelentes trabajadores además de mantenerlos motivados, alegres, dispuestos y coordinados como equipo.

Innovación y adaptación

Uno de los grandes desafíos de la industria, y en particular de la empresa, es diseñar los procesos con TI para adaptarse a la nueva generación de clientes, los Millenials. Al mismo tiempo, es un desafío adaptarse a la nueva generación de trabajadores Millenials.

El diseño del hotel se concibe como estilo moderno, simple y juvenil. La decoración debe darle tal personalidad al hotel para captar sobre todo a los clientes Millenial.

Crear la experiencia extraordinaria

El mayor desafío de todos, es exceder las expectativas de la experiencia básica de hotel, creando experiencias diseñadas a la medida que posicionen a la marca Brasilia en un lugar privilegiado en la mente de sus clientes.

Para lograrlo se requiere de una atención personalizada al cliente, la cual se logra con una buena cultura organizacional.

Comunicar la experiencia extraordinaria para atraer a los clientes

Una vez creada la experiencia extraordinaria, comunicarla de forma efectiva es un desafío en sí mismo. Para lograrlo se debe conocer los canales que utiliza el cliente, cómo se codifica de mejor manera el mensaje, seleccionar qué mensajes transmitir y en qué contexto. Será particularmente más difícil atraer a los primeros clientes, que no conocen el hotel Brasilia.

4.2.3 VALORES

Los valores que la empresa comunicará a sus trabajadores y por los cuales éstos serán reconocidos por sus pares y por sus clientes serán⁵⁵:

- **Alegría:** Disfrutar del trabajo, mostrando una sonrisa.
- **Amabilidad:** Mantener una actitud de servicio al cliente.
- **Gratitud:** Agradecer las oportunidades y beneficios que se le dan.
- **Honestidad:** Comunicar siempre la verdad.
- **Responsabilidad:** Hacerse responsable de sus faltas y las de su equipo.
- **Confianza:** Confiar en los demás, y construir una reputación.
- **Excelencia:** Mejora continua, buscando la excelencia.
- **Pro actividad:** Anticiparse a las necesidades del cliente.
- **Creatividad:** Inventar nuevos procedimientos.
- **Adaptabilidad:** Adaptarse a las nuevas tecnologías y procesos.

4.2.4 OBJETIVOS

A partir de la lluvia de ideas de iniciativas estratégicas, de ideas complementarias del directorio y de trabajadores, de antecedentes históricos y de mercado, de la alineación con el plan estratégico del gobierno, y de la misión y sus desafíos, se agruparon iniciativas en objetivos estratégicos de acuerdo al criterio del directorio.

O 1: Maximizar el valor entregado a los accionistas

Este objetivo consiste en entregar la mayor rentabilidad posible a los accionistas sin perjuicio sobre el cumplimiento de los otros objetivos. En particular, este objetivo fue propuesto en la lluvia de ideas por una de las accionistas. Este objetivo fue famoso en

⁵⁵ Al transmitir los valores de la empresa a los trabajadores se pretende que el cliente goce de una experiencia extraordinaria (WOW).

los años 80 y se le asocia a Jack Welch (Morris 2006) (antiguo CEO de General Electric). Por sí solo este objetivo es muy criticado por los siguientes motivos:

Primero este indicador puede crecer en perjuicio de la utilidad de otra empresa usando por ejemplo precios de transferencia. En segundo lugar, la empresa corre el riesgo de sobre endeudarse para aumentar su rentabilidad, ya que la deuda es parte de la inversión pero no forma parte de la utilidad y por lo tanto no paga impuestos. Y en tercer lugar, la administración de la empresa podría decidir aumentar la rentabilidad en el corto plazo al permitir que el activo se deprecie con graves consecuencias en el largo plazo.

Cuando este objetivo se propone junto a otros que se hacen cargo de estos problemas, utilizarlo puede ser muy beneficioso para toda la organización.

La iniciativa puramente financiera que tiene relación con este objetivo es optimizar el endeudamiento de largo plazo.

Para lograrlo, por un lado la empresa no debe apalancarse demasiado, ya que con un mayor riesgo de no pago aumenta la cuota, pero por otro lado, mayor apalancamiento aumenta la rentabilidad sobre el capital invertido por efecto de que la cuota se paga antes del impuesto a la renta.

En concreto tal iniciativa corresponde a estudiar a fondo las condiciones de un crédito hipotecario sensibilizando las variables de decisión, principalmente el plazo.

O 2: Lograr un financiamiento óptimo para mantener el control del hotel

Para la presidenta del directorio, el principal objetivo de la empresa para cumplir su misión, es mantener el control de ésta por medio de sus acciones. En su experiencia, los otros potenciales accionistas del hotel quieren gobernar la empresa a su manera y por lo tanto aún no se han vendido acciones. Hasta ahora se ha invertido sólo mediante patrimonio de la familia y préstamo bancario.

Encontrar otros accionistas alineados con la misión de la empresa es fundamental para su crecimiento, pero siempre manteniendo el control de ésta.

Para este objetivo se propone como iniciativas conseguir accionistas diluidos, o financiamiento mediante fondos de inversión. A diferencia de otros potenciales accionistas con los que se ha conversado, éstos podrían alinearse con la misión en tanto puedan ejercer su poder económico, en particular, si se les paga buenos dividendos oportunamente. Aunque los accionistas diluidos, o fondo de inversión eligieran un director, éste velará por los intereses de la empresa más que por los de un accionista en particular, a diferencia de un accionista mayoritario que se elige director.

La manera pensada de vender acciones sin poder político es emitir las como una serie de acciones con estas características y ofertarlas directamente a inversionistas celebrando un evento en un hotel. Para asegurar su valor económico se propone

acordar en los estatutos de la sociedad el repartir siempre como mínimo un 30% de la utilidad como dividendos.⁵⁶

O 3: Lograr un financiamiento óptimo para la liquidez y la solvencia de la empresa

Para que la empresa sea económicamente sustentable en el corto plazo, necesita activo líquido permanentemente, y en particular, el capital de trabajo al iniciar operaciones.

Una iniciativa asociada postulada por la gerente de ventas del hotel Windsor corresponde a verificar que los clientes sean buenos pagadores antes de hacer la venta (solicitar informes comerciales). Cuando éstos pagan oportunamente, no se atrasan los pagos a proveedores, o a trabajadores y por lo tanto la empresa es económicamente sustentable en el tiempo.⁵⁷

Otra iniciativa asociada postulada por un director corresponde a vender la deuda de malos pagadores mediante contrato de Factoring (Banco de Chile [sin fecha]). Tal contrato permite recibir el dinero que se le adeuda a la empresa rápidamente a cambio de una comisión que depende de lo difícil que sea cobrar esa deuda al cliente (riesgo de no pago).

Una iniciativa importante propuesta por el gerente de finanzas de Windsor es conseguir crédito de proveedores. Los proveedores recurrentes más grandes ofrecen líneas de crédito a empresas con buena reputación. Gestionar la aprobación de un crédito de proveedores permite comprar a crédito y mantener el activo líquido de la empresa listo para pagar obligaciones más urgentes.

Otra iniciativa propuesta por un director, que sirve para afrontar problemas de liquidez, es pedir la aprobación de un crédito de corto plazo a un banco. Tal crédito puede ser utilizado para una emergencia y pagarse rápidamente, ya que no es conveniente, en general, tomar este tipo de créditos para una inversión dada su alta tasa.⁵⁸

O 4: Maximizar el valor del activo, minimizando su depreciación

Un objetivo clave dice la presidenta del directorio, es que el hotel esté bien mantenido, ya que la hotelería, además de ser un negocio de hospitalidad, es un negocio de bienes raíces en que se gana por la plusvalía del sector y el estado de mantenimiento del activo fijo.

Una iniciativa asociada entonces, es contratar un plan de mantención para el hotel, tal que se mantenga en buen estado, y por lo tanto, crezca su valor de tasación

⁵⁶ Actualmente no existe tal estatuto, se creará en la medida que se necesite financiamiento de accionistas y/o fondos de inversión.

⁵⁷ Esta iniciativa está orientada a los clientes organización del hotel Brasilia.

⁵⁸ También es de gran importancia contar con la devolución por adelantado del IVA por adquisición de materiales destinados al activo fijo.

con la plusvalía del sector, y no se deprecie demasiado con su desgaste natural dado su intenso uso por parte de los turistas. Posterior a cada mantención, es de gran utilidad la tasación del activo fijo (Atton 2014)⁵⁹, ya que permite mostrar a los accionistas que en ese ámbito el negocio es sustentable. Se recomienda una tasación cada año, lo que permite calcular el retorno sobre la inversión en activo fijo y así atraer nuevos accionistas y mantener a los actuales.

O 5: Maximizar la ocupación

Para maximizar el valor entregado a los accionistas se deben maximizar las ventas al mismo tiempo que se minimizan los costos, y para maximizar las ventas se debe maximizar tanto la ocupación como la tarifa.

Maximizar la ocupación es uno de los objetivos clásicos en hotelería, y como indicador es fácil de medir. Por si solo este objetivo no es suficiente, ya que podría destruirse valor en vez de crearlo al vender bajo el costo variable con el afán de mantener una ocupación muy alta. Además, podría ocurrir que con una ocupación más baja y precio más alto se logre el mismo nivel de utilidad, considerando que en el primer caso, los costos variables son mayores.

Sin embargo, si se tiene un sistema que continuamente pone la tarifa óptima a cada habitación, bastaría con el objetivo de maximizar la ocupación para maximizar las ventas.

Los sistemas de Revenue Management (Zeni 2013)⁶⁰ pretenden optimizar la tarifa en función de la escasez de habitaciones en el hotel. Cuando las reservas aumentan acercándose a la capacidad, el sistema pone tarifas más altas a las habitaciones que quedan disponibles para esa fecha. Al mismo tiempo hay una mayor probabilidad de que al intentar reservar una habitación con poco tiempo de anticipación, ésta ya se encuentre reservada, lo que explica la mayor disposición a pagar de este segmento de la demanda.

Precisamente el sistema reserva las últimas habitaciones disponibles para los clientes de demanda con poca anticipación, al poner mayor precio a éstas a partir de que el valor esperado del ingreso debido a tal demanda sea mayor que el ingreso seguro que se lograría al reservar la habitación a los otros segmentos de clientes que reservan con anticipación.

Por lo anterior, una iniciativa es hacer Revenue Management. Aunque se puede hacer de forma manual con grandes segmentos, es poco práctico, por lo que se plantea como actividad implementar un sistema de revenue management automático, el cual se puede comprar cuidando que sea compatible con los demás softwares.

⁵⁹ Cabe destacar que Atton Hoteles optó por cambiar su política de valorización de inmuebles a la de valor razonable, por lo que ahora realizan tasaciones periódicas.

⁶⁰ Videos sobre el funcionamiento del Revenue Management.

El costo de adquisición de un cliente puede ser mayor que el de retenerlo y por lo tanto se propone como iniciativa hacer una campaña publicitaria de lealtad.

Como parte de la campaña, usando redes sociales se crea una comunidad de clientes frecuentes donde se ofrecen regalías y descuentos tanto en alojamiento como en paquetes de experiencias. Además se planea postular al premio Travellers' Choice de Tripadvisor (Tripadvisor [sin fecha]) mediante aumentar el número de comentarios de clientes frecuentes en ese sitio web.

Después de crear las experiencias extraordinarias⁶¹ para personas, se comunicarán las experiencias a las organizaciones para que elijan también paquetes de actividades a su medida. Para incentivar el turismo familiar, se planea ofrecer gratis una tercera cama en cada habitación para niños.

Cuando los huéspedes tengan reclamos graves, se les ofrecerá una noche gratis en temporada baja.

Para la gestión de sugerencias y reclamos, se usará una aplicación que permite comunicarse con el huésped en todo momento, y además responder sus comentarios de agencias online de forma centralizada (TheBesty [sin fecha]; MyHotel 2015).⁶²

Otra iniciativa es promocionar grandes descuentos en paquetes en temporada baja, en particular en febrero.

En temporada baja también se planea apuntar a los segmentos de turismo social como tercera edad, giras de estudio, y familias vulnerables tal como sugiere SERNATUR (Sernatur [sin fecha]).⁶³

Además, en temporada alta se planea sobrevender el hotel y reacomodar en un alojamiento de su preferencia a los pasajeros, idealmente dentro del grupo de establecimientos con los que el hotel tenga una alianza.

Para fomentar el turismo de reuniones (Fedetur 2014), es decir congresos, convenciones y otros eventos, es necesario postular al hotel como centro de estas reuniones, que son principalmente científicas y tecnológicas, en asociaciones, empresas, universidades, clínicas, y centros de investigación.

Además se hace necesario pactar un convenio marco con Chilecompra (ChileCompra 2003) para que el hotel sea sede de reuniones de organismos del estado.

⁶¹ Segunda acepción de experiencia extraordinaria, como paquete de actividades programadas dentro y fuera del hotel en que también se pretende anticipar las necesidades del cliente.

⁶² Actualmente el Hotel Windsor está en conversaciones para probar sistemas de comunicación con los huéspedes y gestión de reputación en OTAs. Una alternativa es TheBesty (el costo de la aplicación TheBesty es de 500 dólares mensuales). Otra es MyHotel. Estas podrían utilizarse en el Hotel Brasilia más adelante.

⁶³ Turismo social subsidiado. SERNATUR.

El hotel debe postularse como ideal para hacer capacitaciones y grandes eventos. Para esto, se debe construir relaciones personalizadas y de largo plazo con OTEC (Ciberaula [sin fecha]), y con productoras de eventos.

O 6: Maximizar la tarifa

Maximizar la tarifa promedio, además de la ocupación, es la otra manera de aumentar las ventas. En general la tarifa depende de que se atienda un segmento con mayor presupuesto de gasto en alojamiento, lo que exige mayor calidad y certificaciones que la comuniquen. En el caso del hotel Brasilia, también se planea aumentar la tarifa a medida que aumente la publicidad, la cual mostrará que el hotel es nuevo y comunicará su calidad.

Como iniciativas, después de incluir al hotel en las agencias online, se incluirán también las experiencias extraordinarias en forma de paquetes turísticos. Éstos aparecen publicitados en la medida que tengan un fuerte descuento.

Se contratará el servicio Google Adwords (Google [sin fecha]), para publicar anuncios en el buscador con las palabras clave hotel, Santiago, tours, actividades.⁶⁴

Se contratará google Adsense (Google [sin fecha]) para que se publiquen anuncios en páginas web relacionadas con el turismo en Santiago.⁶⁵

También se planea contratar Google Hotel Ads (Google [sin fecha]), una plataforma de reservas de hotel de google, similar a una agencia online.⁶⁶

Se planea conversar con los representantes de KAYAK metasearch (KAYAK [sin fecha]) sobre la factibilidad de que el sitio web de reservas del hotel aparezca inmediatamente en sus búsquedas, considerando que aparezcan también paquetes turísticos.

Se creará una cuenta de facebook y una de twitter para la empresa, las mismas que se usarán en la campaña de lealtad, pero además se comunicarán concursos, imágenes de turistas viviendo las experiencias y noticias que éstos disfruten. Se

⁶⁴ Con Google Adwords se paga por click en el anuncio del hotel hasta por un presupuesto diario que google estima de entre \$3000 y \$6000 al principio, modificable en cualquier momento.

⁶⁵ Con Google Adsense se publican anuncios en páginas web, el hotel compite en un remate de costo por click para un espacio publicitario en una página web de interés. El sitio web automáticamente elige al mejor pagador. Por ejemplo, se puede proponer pagar \$165 por click esperando ganar el remate de acuerdo al estándar de 0.25 dólares por click.

⁶⁶ Google hotel Ads anunciará pronto cuanto cobrará de comisión sobre la venta (al momento de hacer efectiva la reserva tal como lo hace una OTA) en vez de cobrar por click como lo hace Google adwords. Tal comisión está presupuestada como una venta por medio de OTAs.

replicará este modelo en la página web de reservas del hotel y existirán enlaces para ir de una página a otra.

O 7: Maximizar la venta cruzada de servicios

Para lograr que un turista contrate los servicios complementarios del hotel, se venderán en paquetes programados de actividades (experiencias) como se ha mencionado antes (Change Factory [sin fecha]). Unos paquetes serán más completos que otros, y no se excluye la posibilidad del alojamiento y desayuno puros (venta atada mixta). Cuando un turista no contrate un paquete completo, se le ofrecerán cupones de descuento para contrarar los paquetes completos. Se pondrá énfasis en estudiar la factibilidad de que los descuentos ofrecidos sean muy atractivos sin perjudicar el negocio.

O 8: Procesos de calidad

Los directores concuerdan en que la calidad en los procesos es fundamental para apuntar a un segmento de turistas de mayores ingresos.

Al mismo tiempo, la industria mejora continuamente la calidad de todo tipo de establecimientos de alojamiento turístico a medida que aumenta la inversión, por lo que aumenta el estándar de calidad del país.

Lo anterior es precisamente lo que pretende el país actualmente en su estrategia nacional de turismo (Gobierno de Chile 2013) con su pilar estratégico de calidad y capital humano, por lo que SERNATUR certifica la calidad de los servicios turísticos mediante organismos certificadores (Sernatur [sin fecha]).

Por lo tanto, una iniciativa de este objetivo es certificar al hotel Brasilia con el sello Q de calidad.

Los organismos certificadores de calidad son:

- AENOR Chile
- ICONTEC Chile S.A.
- SCI Certificadora
- SGS Chile Ltda.
- Applus, ALGAI Chile S.A.
- Bureau Veritas, CESMEC S.A., División Certificación

Los costos asociados son:

- Asesoría del certificador (\$1.400.000)
- Implementación certificación (\$4.200.000)

De las actividades necesarias para certificar el hotel con el sello de calidad turística (Sernatur [sin fecha]), solo se detallan las adicionales a las ya propuestas en otros objetivos y no se detallan las previas a la planificación⁶⁷.

Otra iniciativa que se presentó en la lluvia de ideas fue el de tomar una encuesta de calidad en el hotel (Valdivia 2016). La iniciativa surge porque la alternativa, que son los comentarios y calificaciones en agencias, son muy pocos y en general están sesgados hacia el reclamo.

La encuesta de calidad es una encuesta rápida y simple, que pregunta por los aspectos más relevantes de la calidad en los servicios del hotel. Atención, Mantenimiento, Desayuno y Limpieza. Existe para evaluar si hay significancia estadística en la satisfacción de los clientes respecto a un servicio. Puede usarse para tomar decisiones junto con los comentarios internos y en OTAs.

O 9: Procesos rápidos y automáticos diseñados con TI

El directorio está consciente de que hay una tendencia a nivel mundial de tecnologizar los procesos, y en particular hay tendencias en la industria hotelera de desarrollar software que ayude al cliente en cada proceso del hotel, por ejemplo se habla que cuando el segmento predominante de turistas sean los millenials desaparecerá el concierge tradicional, y solo existirá el concierge virtual⁶⁸. Basta con darse cuenta que la mayoría de las reservas se hacen por celular o computador en agencias online (Sarolli 2015), y que se a modo de concierge virtual se usa Tripadvisor (Tripadvisor 2016)⁶⁹.

El servicio de concierge virtual del hotel mostrará las experiencias disponibles dentro y fuera del hotel en un smartphone o tablet. Complementando la labor del concierge, que en este caso también es recepcionista.

El Check In Virtual, pretende minimizar el tiempo de servicio del recepcionista. Al cliente se le dará la opción de prepagar su estadía en el hotel de forma online llenando un formulario de Check In e ingresando a webpay, por lo que puede pagar con tarjeta de crédito, se emitirá una boleta electrónica. Bastará con la identificación del cliente para entregarle la llave de su habitación (en este caso los consumos no incluidos en paquetes se cobrarán en el momento). (Se mantiene la opción de un Check-In regular con reservas on-line).

El check out virtual consiste en que por medio de una aplicación el cliente puede ver si tiene todo pagado, y de ser así puede presionar un botón de check out, luego de eso se revisará que su habitación esté desocupada. En caso de no tener todo pagado,

⁶⁷ Se parte del supuesto que la planificación estratégica comienza desde que el hotel está operativo, por lo que ya debiese cumplir las normas arquitectónicas.

⁶⁸ Ver tendencias de la industria en la sección introducción del presente informe.

⁶⁹ Misión de Tripadvisor similar al trabajo de un concierge.

el cliente puede pagarlo por webpay, o en recepción. El recepcionista puede ver esta misma aplicación. El servicio de reservas online es como el que tienen otros hoteles, la diferencia es que hay varios tipos de reserva dependiendo de que experiencia se quiera comprar.

El servicio de traslados web muestra si el transfer o taxi viene en camino, cuanto tiempo le falta, permite comunicarse con el chofer y muestra su nombre y foto para reconocerlo. Este servicio puede ser reservado dentro de un paquete en la página web del hotel.

Para gestionar un hotel hoy en día, no basta con un PMS (Chilean Software Consultores [sin fecha])⁷⁰, ya que se necesitan más módulos de los que éste maneja, como por ejemplo mantención, reposición de ammenities, gestión de proyectos, etc. Por lo que se compraría un sistema ERP⁷¹ compatible con el PMS o bien un PMS líder del mercado con oportunidad de incluir muchos módulos como el Opera micros.

O 10: Procesos sustentables

Los directores concuerdan en que hoy en día, un objetivo de la empresa debiese ser la sustentabilidad. De hecho, la estrategia nacional de gobierno elige a la sustentabilidad como uno de sus pilares estratégicos (Gobierno de Chile 2013). Para mejorar la sustentabilidad de los procesos del hotel, se seguirá la pauta para obtener el sello S que otorga SERNATUR.

Las actividades para obtener el sello S son muchas, pero se puede elegir cuales hacer después de haber completado las obligatorias (Sernatur 2013).

El costo de obtener el sello S se calcula en \$700.000 considerando 45 horas profesionales de alguna de las empresas auditoras.⁷²

Las empresas auditoras son:

- ICONTEC Chile S.A.
- SCI Certificadora
- SGS Chile Ltda.
- Applus, ALGAI Chile S.A.
- Bureau Veritas, CESMEC S.A., División Certificación

Por lo anterior se eligió poner como actividades mejorar aspectos en cada ámbito.

⁷⁰ El PMS actual del hotel Windsor es el Suite 2000, y contratarlo para el Hotel Brasilia está en conversaciones.

⁷¹ Los hoteles Atton por ejemplo usan el ERP SAP Business One, con un PMS como el Opera micros prácticamente no se justificaría tal inversión.

⁷² Ver proyecto PAM.

Se considerará que se habrá “mejorado” en cada ámbito cuando el puntaje obtenido corresponda al menos al 60% de cumplimiento en cada ámbito con tal de al menos obtener en sello S con la distinción nivel 1 en un plazo de 2 años.⁷³

O 11: Procesos eficientes

En la lluvia de ideas fue propuesto por un director el hacer más eficientes los procesos.

Los procesos deben ser lo mas eficientes posibles, tanto para darle una imagen sustentable del hotel al turista, como para minimizar costos y entregarle valor al accionista. Para lograrlo se modelarán los procesos, se analizarán simulaciones y se optimizará de acuerdo a éstas.

Otra iniciativa en que se hace énfasis es en minimizar los inventarios, tanto para la eficiencia de los procesos como para facilitar el control de éstos.

Se recopilarán datos, se analizarán y se calculará un stock de seguridad para cada producto que se usará en el hotel. Se minimizarán los inventarios al tratar de mantener este stock.

O 12: Innovación

Los directores están de acuerdo en que para que una empresa sea económicamente sustentable a través del tiempo, ésta debe estar innovando constantemente.

Se entiende la innovación como nuevas invenciones de productos o servicios que luego son exitosos en el mercado (Müller-Prothmann y Dörr 2009).

Las iniciativas serán crear nuevas tiendas, servicios o experiencias, y las actividades controladas como hito seguirán el siguiente esquema:

- **Evaluar el nuevo proyecto**
- **Decidir si financiarlo**
- **Llevarlo a cabo**

Por ahora se prefiere documentar este esquema de actividades hito en vez de una carta Gantt precisa dado que hay una gran cantidad de actividades muy variable en función de cada proyecto, de los que actualmente solo se tiene una idea, en general respaldada por la encuesta a turistas que vienen por aeropuerto (Ver anexo A).

⁷³ Alcanzar la sustentabilidad en la operación del hotel es una iniciativa de fondo, sirve para satisfacer a la nueva generación de clientes Millenials. El hotel no cuenta con certificaciones de sustentabilidad en su construcción como la LEED por ejemplo, no estaba planificado conseguir este tipo de certificaciones previo a la construcción.

Bastaría con llevar a cabo algunos de estos proyectos para crear ventajas competitivas y diferenciar al hotel de su competencia. A continuación, las ideas de posibles proyectos a evaluar:

Tabla 14: Ideas de proyecto

Tiendas/Salones	Servicios	Experiencias
Tienda de Vino	Información turística	Bailes y juegos típicos
Tienda de ropa outdoor	Spa	Relajación en el spa
Tienda artesanal/souvenirs	Gimnasio	Ruta del vino
Salón optimizado para museo/Galería de arte	Bar	Viaje a la montaña y centros invernales
Salón optimizado para espectáculos/Cine	Cafetería	Viaje a la Playa: Viña del mar y Valparaíso
Salón optimizado para discoteque	Restaurant	Viaje al casino Monticello
	Biblioteca y juegos de mesa	Ejercicio al aire libre: Bicitour
	Sala de juegos (Taca-taca, Pool, Ping-pong)	Vida nocturna: Bar y Discoteque
	Enfermería	Viaje a museo de arte precolombino: Culturas ancestrales
	Living	Viaje a patrimonio de la humanidad: Sewell
	Capilla	Viaje al mercado central
	Concierge	Tour gastronómico
	Piscina	Tour por el centro histórico de Santiago
	Hidromasaje	Tour al planetario Chile (Usach)
	Sauna	Tour al observatorio del cerro Calán
	Mini golf	Tour al simulador de terremotos de la universidad de Chile
	Lavandería	Tour histórico por el barrio Brasil
	Fotógrafo	Preparación de medicina mapuche
	Animación de eventos	Programas que combinan actividades dentro del hotel
	Entretención para niños/Guardería	Programas que combinan actividades fuera del hotel

Fuente: Elaboración propia. 2016.

O 13: Estructura organizacional

El directorio expresa que es necesario optimizar la estructura organizacional periódicamente, se pone como objetivo ya que, por ejemplo, no es una tarea que se haga de forma operativa en el actual hotel Windsor, sino que se hizo una vez como proyecto.

El organigrama podría no hacerse de acuerdo a los roles en los diagramas de proceso, por lo que habría una carga de trabajo mal distribuída y tiempos muertos lo que lleva a un mal clima laboral. Dado que habrán muchos proyectos en curso, se propone reorganizar el organigrama anualmente.

Por lo tanto, la iniciativa asociada a este objetivo es reorganizar el organigrama anualmente.

Para cumplir con esta iniciativa, en primer lugar se crearán cargos y áreas a partir de los roles de los diagramas de proceso ya diseñados. Se distribuirá uniformemente la carga de trabajo entre trabajadores con el mismo rol (por ejemplo mucamas o garzones).

Finalmente se reorganizará el organigrama, haciendo hincapié en eliminar las coordinaciones innecesarias entre trabajadores que comparten un mismo rol además de su rol principal (Por ejemplo, a veces ocurre en el hotel Windsor que el gerente general y el gerente de finanzas hacen lo mismo, y requieren coordinarse ya que ambos se ocupan de una tarea que podría estar haciendo un tercero).

O 14: Colaboradores atentos y bilingües

La presidenta del directorio expresa que en hotelería, gran parte de la experiencia del turista se construye a partir de cómo éste es tratado y cómo se comunica con las personas que va conociendo, en particular, con los colaboradores del hotel⁷⁴.

Para cumplir con este objetivo se sugieren 2 iniciativas.

En primer lugar, capacitar a los trabajadores en atención (Inacap [sin fecha])⁷⁵. Los trabajadores de un hotel deben diferenciarse de otros por atender al público con hospitalidad, haciéndoles sentir como en su casa. Los trabajadores que se contraten deberán estar capacitados para atender público de forma servicial, o capacitarse para ello.

⁷⁴ Notar además la importancia de la atención en el estudio sobre comentarios de booking.com en la sección oferta de la sección de antecedentes del presente informe.

⁷⁵ Inacap hace cursos de atención en hotelería, donde enseña la actitud correcta de atención al cliente.

En segundo lugar, capacitar a los trabajadores en idiomas (Competent [sin fecha])⁷⁶. Para hacer sentir al huésped como en casa, y en general para comunicarse sin frustrarse se necesita hablar su idioma. Todos los trabajadores que atiendan público deberán poder comunicarse al menos en inglés o portugués con los huéspedes.

O 15: Alianzas estratégicas

Bajo el concepto de Hax, de que la empresa relevante es la empresa extendida, se planea pactar alianzas para el proceso de contratación, las ventas, las experiencias, y los servicios.

La empresa desde su fundador ha mantenido la tradición de poner a prueba si el negocio beneficia a ambas partes antes de pactarlo.

También se cree que se puede construir relaciones de largo plazo entre empresas para generar mayor valor que actuando por separado, lo cual es la razón existir de la cooperación entre empresas en la forma de alianzas estratégicas, y la razón de incluir este objetivo en la planificación.

Las alianzas estratégicas fueron pensadas para que los turistas vivan experiencias, éstas tratan de rescatar los motivos por los que Chile es famoso en todo el mundo. Tales motivos pueden observarse en un mapa de asociaciones espontáneas de Chile (Fundación Imagen de Chile 2014).⁷⁷

La primera alianza planeada es con los restaurantes locales, los cuales ofrecen una carta muy variada y un ticket promedio apropiado para turistas. La alianza que se propone es de descuentos en el ticket a cambio de recomendaciones al huésped por parte del hotel.⁷⁸

La segunda alianza consiste en pactar un descuento para obtener un portal corporativo de trabajando.com. A cambio, se propone recomendarlos directamente a otros clientes empresa que visiten el hotel (Hoteleros de Chile [sin fecha]).⁷⁹

La tercera alianza consiste en pactar un precio preferencial para pasajeros de LATAM Airlines que por algún motivo necesiten quedarse una noche en un hotel pagado por LATAM, por ejemplo, largos retrasos de vuelos, a cambio, el hotel recibe otra fuente de ingresos todo el año.

⁷⁶ El instituto de idiomas Competent hace cursos de capacitación en idiomas.

⁷⁷ Asociaciones espontáneas de países de América Latina.

⁷⁸ Ver anexo B: Ticket promedio restaurantes del barrio Brasil.

⁷⁹ La industria hotelera ya tiene un portal especializado en trabajando.com.

La cuarta alianza consiste en que Mundo del Vino ofrezca catas de vinos a turistas en el hotel, lo cual les sirve para promocionar sus vinos, al tiempo que al hotel le sirve como atractivo turístico (Mundo del Vino 2014).⁸⁰

La quinta alianza consiste en acercar al turista a la experiencia de un terremoto mediante una simulación, y mostrar lo seguro que es Chile ante este tipo de eventos, lo cual mejora la imagen del país y promociona el hotel de una manera innovadora. La universidad obtiene una nueva fuente de ingresos a cambio, además de cumplir con su rol educativo para el bienestar del país desde otro ángulo (Cobo 2008; Emol 2012).^{81 82}

La sexta alianza consiste en obtener descuentos para paseos al Planetario Chile, a cambio de sugerir la experiencia a clientes del hotel. La alianza se fundamenta en el creciente turismo astronómico de nuestro país (Turismo astronómico [sin fecha]).

La séptima alianza consiste en reservar visitas programadas de antemano para el Observatorio Astronómico Nacional del cerro Calán (Observatorio astronómico nacional 2008). A cambio, el OAN recibiría nueva demanda. La alianza también se fundamenta en el creciente turismo astronómico.

La octava alianza consiste en contratar tours a viñedos a un precio preferencial. Se pretende que hagan descuentos por volumen de público cuando estén interesados grupos grandes. La alianza se fundamenta en el interés de los turistas por el vino chileno (Ruta del vino valle de Colchagua [sin fecha]).

La novena alianza consiste en contar con autos en el estacionamiento del hotel disponibles para arriendo, el hotel ganaría el disponer del servicio de arriendo de autos, mientras que Atlas rent a car podría hacer uso de un cierto número de estacionamientos del hotel para aumentar su flota. A diferencia del trato con otros hoteles, se pretende que Atlas sólo cobre el arriendo de auto, pero no el viaje del hotel a su sucursal ya que además de estacionamiento en el hotel, tienen una sucursal a 1,2 km del hotel Brasilia (Atlas rent a car [sin fecha]). Esta iniciativa es especialmente atractiva, ya que de funcionar, una vez que Atlas tenga trabajadores y autos en el hotel por sobre la capacidad de su sucursal, se crea un posicionamiento delta de lock-in del

⁸⁰ Mundo del Vino hace catas en sus tiendas.

⁸¹ Simulador de sismos del laboratorio de sólidos de la U. De Chile en semana de inducción.

⁸² Una alternativa al simulador de sismos de la Universidad de Chile es el simulador del Museo interactivo Mirador.

sistema, ya que tal complementador tendría costos por cambiar suficientes como para que el contrato durase mucho tiempo, incluso con bajos márgenes⁸³.

O 16: Maximizar la capacidad, Alianzas para aumentar la capacidad externa

A medida que se conozca el tamaño del mercado objetivo, sus preferencias y su crecimiento, se evaluará aumentar la capacidad del hotel según el proyecto de hasta 225 habitaciones.

Por otro lado, para mientras tanto poder llevar grupos grandes al hotel y maximizar la ocupación (los grupos grandes desean estar muy cerca, idealmente en el mismo hotel), se necesita de una capacidad externa, que es flexible. La alianza de capacidad con hoteles y hostales cercanos lograría tal objetivo.

O 17: Reuniones de directorio para iterar la planificación

Una planificación estratégica debe ser rediseñada constantemente de acuerdo a como cambie el entorno interno y externo. Es por esto que se conversará fundamentalmente sobre la planificación en las reuniones de directorio, para modificarla de acuerdo a las circunstancias. En las juntas de accionistas se pretende reelegir como directores a sus tres accionistas. La estructura de la sociedad es simple, la inmobiliaria que es propietaria del edificio aumenta el giro a hotelera para operar el hotel, el gerente general reporta al directorio de la empresa. No habrán empresas accionistas de esta empresa hasta que se decida emitir acciones, ni otros operadores hoteleros.⁸⁴

O 18: Mejora del clima laboral para el aumento de la productividad

Para mejorar el clima laboral, y a su vez la productividad de los empleados es que se les organizará una serie de actividades recreativas: Pausas activas, en las que se hacen ejercicios de relajación y postura.

Paseos, en los que se viaja compartiendo con los compañeros de trabajo y sus familias experiencias lúdicas.

Y eventos de personal, en los que se celebran logros y fechas importantes, por ejemplo juegos de fiestas patrias, eventos deportivos, cena de año nuevo.

O 19: Alinear la estrategia de la empresa con las políticas de estado

En el Hotel Brasilia se pretende alinear la estrategia con la estrategia nacional de turismo y otras políticas de estado.

⁸³ Otras iniciativas también se podrían reformular como de lock-in del sistema más adelante.

⁸⁴ Ver organigrama y dotación de personal pronosticada para explorar la cadena de mando.

Consiste en considerar la estrategia nacional de turismo, otros documentos asociados de SERNATUR y estudios de mercado para presentar proyectos CORFO o Sercotec y finalmente llevarlos a cabo (Sernatur [sin fecha]).⁸⁵

Por ejemplo, actualmente Hotel Windsor tiene un proyecto Sercotec para la renovación de su ascensor, y se está revisando un proyecto CORFO sobre una asociación de alojamientos turísticos locales para aumentar la capacidad externa y actuar como tour operador creando rutas turísticas y publicitando paquetes de experiencias mediante estrategias de marketing digital (Muñoz Quezada 2015).⁸⁶

O 20: Investigación de mercados

El directorio concuerda en que hoy en día los mercados objetivo pueden cambiar rápidamente sus preferencias, en especial en el plano tecnológico. Por lo tanto al momento de tomar decisiones estratégicas, se debe tener información actualizada y periódica sobre como se comportan los clientes.

El objetivo consiste en realizar estudios de mercado anuales. Dentro de la información secundaria se pretende contar con datos de STR Global (STR Global [sin fecha])⁸⁷, (empresa que permite hacer un benchmark con los indicadores de hoteles similares de la competencia), analizar bases de datos de SERNATUR y realizar encuestas a clientes sobre actividades realizadas y como comunicarles promociones.

Cabe destacar que la inteligencia de mercado es un pilar estratégico de la estrategia nacional de turismo 2012-2020 (Gobierno de Chile 2013). Por lo que el objetivo concuerda con la política de gobierno.

O 21: Mejorar el entorno

Consiste en investigar si el barrio Brasil puede ser una "ZOIT"⁸⁸ o si hay algún sitio del barrio que se pueda convertir en patrimonio de la humanidad⁸⁹ (dependiendo del atractivo turístico del barrio, puede ampliarse la investigación a todo Santiago).

⁸⁵ Manuales de buenas prácticas en turismo.

⁸⁶ Proyecto PAM de Desarrollo de Alojamientos.

⁸⁷ STR Global Hotel Market Data & Benchmarking.

⁸⁸ La Ley 20.423 dice que podrán ser declaradas Zona de Interés Turístico, territorios comunales, intercomunales o determinadas áreas dentro de éstos, que tengan condiciones especiales para la atracción turística y que requieran medidas de conservación y una planificación integrada para promover las inversiones del sector privado.

⁸⁹ Las razones para declarar al barrio Brasil un patrimonio de la humanidad podrían ser la arquitectura singular de sus casonas que lo hacen único, y su intercambio cultural, al

Otra iniciativa es investigar los sitios que pudiesen convertirse en una atracción turística importante, y trabajar por que lo sean.⁹⁰

Por último, ayudar a mejorar el barrio, en particular mejorar el aspecto de la cuadra, pintando las fachadas de las casas de los vecinos.⁹¹

4.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

4.3.1 LLUVIA DE IDEAS DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A continuación, las iniciativas estratégicas que surgieron de la lluvia de ideas, ordenadas por objetivo:

E 1.1: Optimizar el endeudamiento de largo plazo del hotel

E 2.1: Conseguir inversionistas capitalistas diluidos no interesados en el poder político de la sociedad

E 2.2: Conseguir financiamiento de fondos de inversión no interesados en el poder político de la sociedad

E 3.1: Verificar que clientes sean buenos pagadores

E 3.2: Vender deuda de malos pagadores

E 3.3: Conseguir crédito de proveedores

E 3.4: Conseguir aprobación de crédito de corto plazo

E 3.5: Conseguir devolución de IVA

E 4.1: Mantenciones trimestrales de las terminaciones del hotel

E 4.2: Tasación anual del activo fijo

E 5.1: Campaña de lealtad

E 5.2: Revenue Management

E 5.3: Descuentos por estacionalidad

E 5.4: Turismo social

E 5.5: Sobreventa y reacomodación

principio entre las familias adineradas y las pobres, y hoy en día con los turistas de todo el mundo.

⁹⁰ Se dice que plaza Brasil es la mayor atracción turística del barrio. Otras son sus restaurants. Ver antecedentes, en la sección demanda del presente informe.

⁹¹ Todas las iniciativas de este objetivo son para motivar a grupos de interés a que mejoren el barrio para su conservación y atractivo turístico.

E 5.6: Turismo de reuniones

E 6.1: Publicidad en Agencias

E 6.2: Publicidad en Google

E 6.3: Aparición en búsqueda Metasearch

E 6.4: Community Management de Redes Sociales

E 6.5: Creación de contenido en página web (Noticias)

E 7.1: Campaña de descuentos en servicios complementarios al alojamiento (Cupones)

E 8.1: Sello Q

E 8.2: Encuesta de calidad

E 9.1: Servicio de Concierge virtual

E 9.2: Servicio de Check In virtual

E 9.3: Servicio de Check Out virtual

E 9.4: Servicio de reservas web

E 9.5: Servicio de traslados web

E 9.6: Sistema de control de aseo y mantención web

E 9.7: Comprar ERP compatible con PMS y optimizarlo para el hotel

E 10.1: Sello S

E 11.1: Minimizar costos

E 11.2: Minimizar inventarios

E 12.1: Nuevas tiendas

E 12.2: Nuevos servicios

E 12.3: Nuevas experiencias

E 13.1: Reorganizar el organigrama anualmente

E 14.1: Capacitación de trabajadores en atención

E 14.2: Capacitación de trabajadores en idiomas

E 15.1: Alianza con restaurantes cercanos

E 15.2: Alianza con trabajando.com para contratación de personal

E 15.3: Alianza con LATAM Airlines para retrasos de vuelos

E 15.4: Alianza con mundo del vino para ofrecer cata de vinos

E 15.5: Alianza con Universidad de Chile para paseo a simulador de terremotos

E 15.6: Alianza con Usach para paseo a planetario

E 15.7: Alianza con observatorio cerro calán

E 15.8: Alianza con viñedos, para hacer tours

E 15.9: Alianza con Atlas, para arriendo de autos

E 16.1: Construcción de nuevas habitaciones

E 16.2: Alianza con hoteles y hostales cercanos para aumentar la capacidad externa

E 17.1: Hacer reuniones de directorio periódicas para corregir la planificación estratégica a medida que se tiene nueva información

E 18.1: Pausas activas para el personal

E 18.2: Paseos recreativos para el personal

E 18.3: Eventos de personal

E 19.1: Idear nuevos proyectos CORFO y SERCOTEC alineados con las políticas de estado

E 20.1: Estudios de mercado anuales

E 21.1: Investigar sitios de alto interés turístico y cultural en el barrio Brasil para hacerle promoción dentro del hotel

E 21.2: Colaborar con grupos de interés en postular un sitio de alto valor turístico y cultural a patrimonio de la humanidad

E 21.3: Colaborar con grupos de interés en postular al barrio Brasil como zona de interés turístico (ZOIT)

E 21.4: Colaborar con la comunidad de la cuadra y la municipalidad para hermostear el entorno del hotel, y por lo tanto el barrio en general

4.3.2 MATRIZ DE PRIORIDADES DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Bajo el criterio del directorio, se agruparon las iniciativas en objetivos estratégicos, y a éstos se les asignó prioridad, ya que muchas veces unas iniciativas no son más importantes que otras, si no que son complementarias dentro del mismo objetivo. De la misma manera, muchas veces dos objetivos de perspectivas distintas son complementarios e incluso tienen distintos responsables por lo que se pueden hacer simultáneamente, por lo tanto la prioridad es por perspectiva, y no sobre todo el conjunto de objetivos.

Tabla 15: Matriz de prioridades de las iniciativas y objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos	Iniciativas estratégicas	Prioridad
O 1: Maximizar el valor entregado a los accionistas	E 1.1: Optimizar el endeudamiento de largo plazo del hotel	1
O 2: Lograr un financiamiento óptimo para mantener el control del hotel	E 2.1: Conseguir inversionistas capitalistas diluidos no interesados en el poder político de la sociedad	2
	E 2.2: Conseguir financiamiento de fondos de inversión no interesados en el poder político de la sociedad	
O 3: Lograr un financiamiento óptimo para la liquidez y la solvencia de la empresa	E 3.1: Verificar que clientes sean buenos pagadores	3
	E 3.2: Vender deuda de malos pagadores	
	E 3.3: Conseguir crédito de proveedores	
	E 3.4: Conseguir aprobación de crédito de corto plazo	
	E 3.5: Conseguir devolución de IVA	
O 4: Maximizar el valor del activo, minimizando su depreciación	E 4.1: Mantenciones trimestrales de las terminaciones del hotel	4
	E 4.2: Tasación anual del activo fijo	
O 5: Maximizar la ocupación	E 5.1: Campaña de lealtad	1
	E 5.2: Revenue Management	
	E 5.3: Descuentos por estacionalidad	
	E 5.4: Turismo social	
	E 5.5: Sobreventa y reacomodación	
	E 5.6: Turismo de reuniones	
O 6: Maximizar la tarifa	E 6.1: Publicidad en Agencias	2

	<p>E 6.2: Publicidad en Google</p> <p>E 6.3: Aparición en búsqueda Metasearch</p> <p>E 6.4: Community Management de Redes Sociales</p> <p>E 6.5: Creación de contenido en página web (Noticias)</p>	
O 7: Maximizar la venta cruzada de servicios	E 7.1: Campaña de descuentos en servicios complementarios al alojamiento (Cupones)	3
O 8: Procesos de calidad	<p>E 8.1: Sello Q</p> <p>E 8.2: Encuesta de calidad</p>	1
O 9: Procesos rápidos y automáticos diseñados con TI	<p>E 9.1: Servicio de Concierge virtual</p> <p>E 9.2: Servicio de Check In virtual</p> <p>E 9.3: Servicio de Check Out virtual</p> <p>E 9.4: Servicio de reservas web</p> <p>E 9.5: Servicio de traslados web</p> <p>E 9.6: Sistema de control de aseo y mantención web</p> <p>E 9.7: Comprar ERP compatible con PMS y optimizarlo para el hotel</p>	2

O 10: Procesos sustentables	E 10.1: Sello S	3
O 11: Procesos eficientes	E 11.1: Minimizar costos	4
	E 11.2: Minimizar inventarios	
O 12: Innovación	E 12.1: Nuevas tiendas	1
	E 12.2: Nuevos servicios	
	E 12.3: Nuevas experiencias	
O 13: Estructura organizacional	E 13.1: Reorganizar el organigrama anualmente	2
O 14: Colaboradores atentos y bilingües	E 14.1: Capacitación de trabajadores en atención	3
	E 14.2: Capacitación de trabajadores en idiomas	
O 15: Alianzas estratégicas	E 15.1: Alianza con restaurantes cercanos	4
	E 15.2: Alianza con trabajando.com para contratación de personal	
	E 15.3: Alianza con LATAM Airlines para retrasos de vuelos	
	E 15.4: Alianza con mundo del vino para ofrecer cata de vinos	
	E 15.5: Alianza con Universidad de Chile para paseo a simulador de terremotos	
	E 15.6: Alianza con Usach para paseo a planetario	
	E 15.7: Alianza con observatorio cerro calán	
	E 15.8: Alianza con viñedos, para hacer tours	
	E 15.9: Alianza con Atlas, para arriendo de autos	
O 16: Maximizar la capacidad, Alianzas para	E 16.1: Construcción de nuevas habitaciones	5

aumentar la capacidad externa		
	E 16.2: Alianza con hoteles y hostales cercanos para aumentar la capacidad externa	
O 17: Reuniones de directorio para iterar la planificación	E 17.1: Hacer reuniones de directorio periódicas para corregir la planificación estratégica a medida que se tiene nueva información	6
O 18: Mejora del clima laboral para el aumento de la productividad	E 18.1: Pausas activas para el personal	7
	E 18.2: Paseos recreativos para el personal	
	E 18.3: Eventos de personal	
O 19: Alinear la estrategia de la empresa con las políticas de estado	E 19.1: Idear nuevos proyectos CORFO y SERCOTEC alineados con las políticas de estado	8
O 20: Investigación de mercados	E 20.1: Estudios de mercado anuales	9
O 21: Mejorar el entorno	E 21.1: Investigar sitios de alto interés turístico y cultural en el barrio Brasil para hacerle promoción dentro del hotel	10
	E 21.2: Colaborar con grupos de interés en postular un sitio de alto valor turístico y cultural a patrimonio de la humanidad	
	E 21.3: Colaborar con grupos de interés en postular al barrio Brasil como zona de interés turístico (ZOIT)	
	E 21.4: Colaborar con la comunidad de la cuadra y la municipalidad para hermostrar el entorno del hotel, y por lo tanto el barrio en general	

Fuente: Elaboración propia. 2016.

4.3.3 INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LAS INICIATIVAS

Los indicadores en general son para cada objetivo, pero en ocasiones son para cada iniciativa cuando un solo indicador no puede dar cuenta del avance en el objetivo. En otras ocasiones se consideró que no habiendo un indicador apropiado, se mediría el progreso en los objetivos por medio del cumplimiento de hitos. La meta en estos casos es el hito final del objetivo o iniciativa.

Tabla 16: Indicadores de desempeño para los objetivos e iniciativas estratégicas

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
O 1: Maximizar el valor entregado a los accionistas	I 1.1: ROE	ROE >= 10%
O 2: Lograr un financiamiento óptimo para mantener el control del hotel	I 2.1: Concentración de acciones grupo controlador (%)	Concentración > 60%
O 3: Lograr un financiamiento óptimo para la liquidez y la solvencia de la empresa	I 3.1: Razón de liquidez	R. De liquidez > 1,5
O 4: Maximizar el valor del activo, minimizando su depreciación	I 4.1: Valor de tasación AF	V. De tasación mayor que el del ejercicio anterior
O 5: Maximizar la ocupación	I 5.1: Tasa de ocupación (OR)	OR > Promedio 3 estrellas (E.Mercado)
O 6: Maximizar la tarifa	I 6.1: Tarifa diaria promedio (ADR)	ADR > Promedio 3 estrellas (E.Mercado)

O 7: Maximizar la venta cruzada de servicios	I 7.1: Coef. De correlación en ingresos por distintos servicios	Coef. >0,3 para cada par de series de ventas
O 8: Procesos de calidad	I 8.1: Hitos	Contar con el Sello Q
	I 8.2: N° de encuestas realizadas	>50 mensuales
O 9: Procesos rápidos y automáticos diseñados con TI	I 9.1: % de procesos diseñados con TI	80%
O 10: Procesos sustentables	I 10.1: Hitos	Contar con el Sello S
O 11: Procesos eficientes	I 11.1: GOPPAR (Gasto operacional por habitación disponible)	GOPPAR<Industria
	I 11.2: Rotación de inventarios (Restaurant, ammenities, mantención)	Rot. >Industria
O 12: Innovación	I 12.1: Hitos	Tiendas, servicios y experiencias disponibles
O 13: Estructura organizacional	I 13.1: Organigrama a partir de tareas y procesos	1 organigrama anual actualizado
O 14: Colaboradores atentos y bilingües	I 14.1: % de trabajadores con certificación de oficio (Chilevalora), capacitación o título técnico/profesional	90% con certificación o título
	I 14.2: % de trabajadores bilingües	Al menos recepcionista trilingüe y garzones bilingües
O 15: Alianzas estratégicas	I 15.1: Hitos	Alianzas pactadas

O 16: Maximizar la capacidad, Alianzas para aumentar la capacidad externa	I 16.1: N° de habitaciones disponibles Hotel Brasilia	N° de habitaciones disponibles (internas y externas por separado) mayor que el año anterior
	I 16.2: N° de habitaciones disponibles externas	
O 17: Reuniones de directorio para iterar la planificación	I 17.1: N° de reuniones anuales	3 reuniones anuales
O 18: Mejora del clima laboral para el aumento de la productividad	I 18.1: N° de pausas activas por semana	Al menos una pausa semanal, 1 paseo anual, 10 eventos al año
	I 18.2: N° de paseos recreativos anuales	
	I 18.3: N° de eventos de personal anuales	
O 19: Alinear la estrategia de la empresa con las políticas de estado	I 19.1: Hitos	1 proyecto en ejecución (anual)
O 20: Investigación de mercados	I 20.1: Hitos	1 estudio de mercado anual
O 21: Mejorar el entorno	I 21.1: Hitos	Compleitud de iniciativas

--	--	--

Fuente: Elaboración propia. 2016.

4.3.4 HITOS PARA LAS INICIATIVAS

Los hitos para las iniciativas se muestran como tareas en la carta gantt de los planes estratégicos. Los hitos aquí expuestos no son todos los que existen, y su propósito es poder ser controlados y mostrar un cierto grado de avance respecto de cada iniciativa. En particular, para cumplir con el sello de calidad o el de sustentabilidad, o para crear nuevas tiendas, servicios y experiencias se necesita llevar un control más minucioso. En el caso de los sellos de calidad y sustentabilidad existe un checklist de todos los hitos necesarios, y para crear una nueva tienda, servicio o experiencia lo ideal sería crear una planificación propia y detallada de cada proyecto, lo que no se abordará en detalle en esta tesis. Finalmente, la construcción de nuevas tiendas sobre todo, está sujeta a muchos supuestos que hay que validar todavía antes de planificar en detalle. A continuación una lista de hitos/actividades agrupados por iniciativa:

Tabla 17: Resumen de hitos de las iniciativas estratégicas

Iniciativas estratégicas	Tarea/Trimestre
E 1.1: Optimizar el endeudamiento de largo plazo del hotel	A 1.1.1: Estudiar alternativas de crédito hipotecario (plazo, cuota, CAE)
	A 1.1.2: Elegir alternativa óptima
	A 1.1.3: Pactar crédito hipotecario
E 2.1: Conseguir inversionistas capitalistas diluidos no interesados en el poder político de la sociedad	A 2.1.1: Estudio de inversionistas
E 2.2: Conseguir financiamiento de fondos de inversión no interesados en el poder político de la sociedad	A 2.2.1: Venta de acciones
E 3.1: Verificar que clientes sean buenos pagadores	A 3.1.1: Estudio de antecedentes de clientes empresa

E 3.2: Vender deuda de malos pagadores	A 3.2.1: Estudiar alternativas para factoring
	A 3.2.2: Vender deuda a empresa de factoring
E 3.3: Conseguir crédito de proveedores	A 3.3.1: Solicitar crédito a proveedores más importantes
	A 3.3.2: Pactar crédito de proveedores
E 3.4: Conseguir aprobación de crédito de corto plazo	A 3.4.1: Solicitar crédito de corto plazo
	A 3.4.2: Pactar crédito de corto plazo
E 3.5: Conseguir devolución de IVA	A 3.5.1: Solicitar devolución de IVA
E 4.1: Mantenciones trimestrales de las terminaciones del hotel	A 4.1.1: Formulación de necesidades para el contrato de mantención trimestral
	A 4.1.2: Solicitar presupuesto a contratistas de mantención
	A 4.1.3: Elegir el contratista y Pactar el contrato de mantención
	A 4.1.4: Controlar la ejecución de la mantención del hotel
E 4.2: Tasación anual del activo fijo	A 4.2.1: Solicitar tasación del activo fijo
E 5.1: Campaña de lealtad	A 5.1.1: Comunicarse con los clientes mediante app y redes sociales para ofrecerles una noche gratis si acumulan 7 noches en el año
	A 5.1.2: Comunicar a los clientes frecuentes ("Club Brasilia") descuentos del 10% en los paquetes de experiencias
	A 5.1.3: Postular al premio Travellers' Choice de Tripadvisor
	A 5.1.4: Comunicarse directamente con organizaciones para ofrecerles paquetes de experiencias a medida
	A 5.1.5: Ofrecer gratis tercera cama a viajeros familiares con niños (habitación triple por el precio de una doble)
	A 5.1.6: Ofrecer noche gratis en temporada baja a clientes con reclamos graves (servicio de mala calidad)
	A 5.1.7: Usar App para la gestión de sugerencias, agradecimientos y reclamos
E 5.2: Revenue Management	A 5.2.1: Implementar sistema de revenue management automático
	A 5.2.2: Vender paquetes de experiencias por anticipado a Atrápalo

E 5.3: Descuentos por estacionalidad	A 5.3.1: Hacer descuentos fuertes en paquetes para temporada baja (A partir del estudio de mercado)
E 5.4: Turismo social	A 5.4.1: Hacer descuentos a tercera edad y giras de estudio en temporada baja (a partir del estudio de mercado)
E 5.5: Sobreventa y reacomodación	A 5.5.1: En temporada alta, sobrevender la capacidad del hotel, y reacomodar a los pasajeros en otros alojamientos
E 5.6: Turismo de reuniones	A 5.6.1: Postular al hotel como centro de importantes reuniones en diversas instituciones
	A 5.6.2: Postular al hotel en licitaciones de Chilecompra para pactar convenio marco
	A 5.6.3: Construir relaciones de largo plazo con clientes OTEC, para ofrecer capacitaciones en el hotel
	A 5.6.4: Construir relaciones de largo plazo con productoras de eventos, para generar eventos en el hotel
E 6.1: Publicidad en Agencias	A 6.1.1: Publicitar experiencias en agencias online: booking.com, despegar.com (actividades con descuento son publicadas)
E 6.2: Publicidad en Google	A 6.2.1: Contratar Google Adwords con palabras clave de hotel en Santiago, tours, actividades
	A 6.2.2: Contratar Google Adsense para que las experiencias se publiquen en páginas web relevantes
	A 6.2.3: Contratar Google Hotel Ads (Plataforma de reservas de hotel de Google)
E 6.3: Aparición en búsqueda Metasearch	A 6.3.1: Conversar con representantes de KAYAK sobre la factibilidad de que la página web del hotel aparezca en su sitio de metasearch ofreciendo un paquete de experiencias

E 6.4: Community Management de Redes Sociales	A 6.4.1: Crear una cuenta de Facebook y una de Twitter para el hotel
	A 6.4.2: Comunicar concursos, promociones y experiencias a través de la página de Facebook y comentarios de Twitter
E 6.5: Creación de contenido en página web (Noticias)	A 6.5.1: Crear noticias en la página web del hotel
	A 6.5.2: Crear noticias en la página de Facebook del hotel con link a la página del hotel
E 7.1: Campaña de descuentos en servicios complementarios al alojamiento (Cupones)	A 7.1.1: Estudiar Cuanto descuento se puede hacer en cada servicio en función del margen y la mayor demanda generada
	A 7.1.2: Ofrecer cupones de descuento a los clientes actuales para servicios complementarios
	A 7.1.3: Ofrecer cupones de descuento a los clientes actuales en paquetes de experiencias programadas
E 8.1: Sello Q	A 8.1.1: Comprar uniformes de personal
	A 8.1.2: Elaborar un esquema con las áreas funcionales de la empresa descritas
	A 8.1.3: Requisitos y criterios de selección de personal para cada área
	A 8.1.4: Contratar instalación de sistema de seguridad (circuito cerrado de TV)
	A 8.1.5: Informar política sobre la tenencia de mascotas en el sitio web del hotel y en recepción
	A 8.1.6: Informar política sobre las áreas para fumadores y no fumadores en el sitio web del hotel y en recepción
	A 8.1.7: Exhibir en cada habitación el resumen de las disposiciones sobre el uso de las instalaciones en español, inglés y portugués
	A 8.1.8: Exhibir en cada habitación el directorio de servicios internos y externos del hotel
	A 8.1.9: Exhibir en cada habitación las medidas de sustentabilidad ambiental adoptadas por el hotel
	A 8.1.10: Exhibir en recepción las tarifas del hotel en pesos y dólares
	A 8.1.11: Informar por la página web y por recepción de la exención de IVA a extranjeros
	A 8.1.12: Siempre usar el mismo nombre y logo del hotel en las campañas publicitarias

	A 8.1.13: Describir los servicios del hotel en español y en inglés tal como son en las campañas publicitarias
	A 8.1.14: Registrar el hotel en el sistema de información turística del SERNATUR
E 8.2: Encuesta de calidad	A 8.2.1: Diseño de la encuesta
	A 8.2.2: Aplicación de la encuesta
E 9.1: Servicio de Concierge virtual	A 9.1.1: Cotizar Concierge virtual compatible
	A 9.1.2: Comprar servicio de concierge virtual
E 9.2: Servicio de Check In virtual	A 9.2.1: Cotizar desarrollo de Check In virtual compatible
	A 9.2.2: Comprar desarrollo de Check In virtual
E 9.3: Servicio de Check Out virtual	A 9.3.1: Cotizar desarrollo de Check Out virtual compatible
	A 9.3.2: Comprar desarrollo de Check Out virtual
E 9.4: Servicio de reservas web	A 9.4.1: Cotizar desarrollo de reservas virtual compatible
	A 9.4.2: Comprar desarrollo de reservas virtual
E 9.5: Servicio de traslados web	A 9.5.1: Cotizar desarrollo de traslados virtual compatible
	A 9.5.2: Comprar desarrollo de traslados virtual
E 9.6: Sistema de control de aseo y mantención web	A 9.6.1: Cotizar desarrollo del sistema de control de aseo y mantención web
	A 9.6.2: Comprar desarrollo de sistema de control de aseo y mantención web
E 9.7: Comprar ERP compatible con PMS y optimizarlo para el hotel	A 9.7.1: Cotizar ERP compatible con PMS, con optimización y capacitación incluida
	A 9.7.2: Contratar ERP
	A 9.7.3: Optimizar ERP para uso del hotel
E 10.1: Sello S	A 10.1.1: Establecer nueva política de sustentabilidad
	A 10.1.2: Verificar cumplimiento de requisitos obligatorios
	A 10.1.3: Mejorar aspectos del ámbito económico
	A 10.1.4: Mejorar aspectos del ámbito sociocultural
	A 10.1.5: Mejorar aspectos del ámbito medioambiental
	A 10.1.6: Enviar postulación a SERNATUR

E 11.1: Minimizar costos	A 11.1.1: Modelar procesos del hotel en BPMN
	A 11.1.2: Simular procesos del hotel
	A 11.1.3: Proponer rediseño de procesos que optimice los recursos
	A 11.1.4: Implementar rediseño de procesos
E 11.2: Minimizar inventarios	A 11.2.1: Modelar quiebres de stock
	A 11.2.2: Calcular stock de seguridad
	A 11.2.3: Mantener stock de seguridad calculado
E 12.1: Nuevas tiendas	A 12.1.1: Evaluar nuevo proyecto (con estudio de mercado)
E 12.2: Nuevos servicios	A 12.1.2: Decidir si financiar el proyecto (modifica la planificación)
E 12.3: Nuevas experiencias	A 12.1.3: Llevar a cabo el proyecto
E 13.1: Reorganizar el organigrama anualmente	A 13.1.1: Evaluar carga de trabajo para cada rol en el diagrama de procesos del hotel
	A 13.1.2: Distribuir uniformemente la carga de trabajo entre trabajadores con el mismo rol
	A 13.1.3: Reorganizar organigrama eliminando coordinaciones innecesarias entre trabajadores que comparten un mismo rol además de su rol principal
E 14.1: Capacitación de trabajadores en atención	A 14.1.1: Cotizar capacitación
	A 14.1.2: Contratar capacitación

E 14.2: Capacitación de trabajadores en idiomas	A 14.2.1: Cotizar capacitación
	A 14.2.2: Contratar capacitación
E 15.1: Alianza con restaurantes cercanos	A 15.1.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con restaurantes cercanos
	A 15.1.2: Pactar alianza
E 15.2: Alianza con trabajando.com para contratación de personal	A 15.2.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con trabajando.com para contratación de personal por medio de la página web del hotel
	A 15.2.2: Pactar alianza
E 15.3: Alianza con LATAM Airlines para retrasos de vuelos	A 15.3.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con LATAM Airlines para retrasos de vuelos
	A 15.3.2: Pactar alianza
E 15.4: Alianza con mundo del vino para ofrecer cata de vinos	A 15.4.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con mundo del vino para ofrecer cata de vinos
	A 15.4.2: Pactar alianza
E 15.5: Alianza con Universidad de Chile para paseo a simulador de terremotos	A 15.5.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con Universidad de Chile para paseo a simulador de terremotos
	A 15.5.2: Pactar alianza
E 15.6: Alianza con Usach para paseo a planetario	A 15.6.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con Usach para paseo a planetario
	A 15.6.2: Pactar alianza
E 15.7: Alianza con observatorio cerro calán	A 15.7.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con observatorio cerro calán
	A 15.7.2: Pactar alianza
E 15.8: Alianza con viñedos, para hacer tours	A 15.8.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con viñedos, para hacer tours
	A 15.8.2: Pactar alianza
E 15.9: Alianza con Atlas, para arriendo de autos	A 15.9.1: Comprobar factibilidad con representantes: Alianza con Atlas, para arriendo de autos
	A 15.9.2: Pactar alianza
E 16.1: Construcción de nuevas habitaciones	A 16.1.1: Evaluar cuanto aumentar la capacidad, a partir de habitaciones en obra gruesa

	<p>A 16.1.2: Elaborar presupuesto de terminaciones para nuevas habitaciones</p>
	<p>A 16.1.3: Cotizar subcontrato de terminaciones</p>
	<p>A 16.1.4: Contratar terminaciones de habitaciones en obra gruesa</p>
	<p>A 16.1.5: Gestionar la recepción de tales habitaciones como parte del hotel</p>
<p>E 16.2: Alianza con hoteles y hostales cercanos para aumentar la capacidad externa</p>	<p>A 16.2.1: Comprobar factibilidad de la alianza con representantes de hoteles y hostales cercanos</p>
	<p>A 16.2.2: Pactar alianza</p>
<p>E 17.1: Hacer reuniones de directorio periódicas para corregir la planificación estratégica a medida que se tiene nueva información</p>	<p>A 17.1.1: Coordinar y agendar reuniones de directorio anuales</p>
	<p>A 17.1.2: Ejecutar las reuniones de directorio y documentar las decisiones en un informe</p>
<p>E 18.1: Pausas activas para el personal</p>	<p>A 18.1.1: Realizar 1 pausa activa semanal</p>
<p>E 18.2: Paseos recreativos para el personal</p>	<p>A 18.2.1: Decidir anualmente dónde realizar los paseos de personal</p>
	<p>A 18.2.2: Realizar paseos de personal</p>
<p>E 18.3: Eventos de personal</p>	<p>A 18.3.1: Decidir anualmente que eventos de personal se celebrarán</p>
<p>E 19.1: Idear nuevos proyectos CORFO y SERCOTEC alineados con las políticas de estado</p>	<p>A 19.1.1: Investigar políticas de estado</p>

	A 19.1.2: Realizar lluvia de ideas de proyecto
	A 19.1.3: Transformar idea en proyecto
	A 19.1.4: Postular mejor proyecto a CORFO/SERCOTEC
E 20.1: Estudios de mercado anuales	A 20.1.1: Intercambiar datos estadísticos con STR Global
	A 20.1.2: Solicitar bases de datos de estudios a SERNATUR
	A 20.1.3: Realizar encuesta de actividades realizadas y marketing digital a clientes del hotel
	A 20.1.4: Analizar datos y concluir
E 21.1: Investigar sitios de alto interés turístico y cultural en el barrio Brasil para hacerle promoción dentro del hotel	A 21.1.1: Investigar oferta gastronómica
	A 21.1.2: Investigar oferta cultural
	A 21.1.3: Investigar oferta de actividades deportivas/recreativas
E 21.2: Colaborar con grupos de interés en postular un sitio de alto valor turístico y cultural a patrimonio de la humanidad	A 21.2.1: Investigar factibilidad de postular un sitio de alto valor cultural a patrimonio de la humanidad
	A 21.2.2: Conversar con grupos de interés sobre posible postulación
	A 21.2.3: De ser factible, postularlo junto con grupos de interés
E 21.3: Colaborar con grupos de interés en postular al barrio Brasil como zona de interés turístico (ZOIT)	A 21.3.1: Investigar factibilidad de postular al Barrio Brasil como Zona de interés turístico
	A 21.3.2: Conversar con grupos de interés sobre posible postulación
	A 21.3.3: De ser factible, postularlo junto con grupos de interés
E 21.4: Colaborar con la comunidad de la cuadra y la municipalidad para hermostear el entorno del hotel, y por lo tanto el barrio en general	A 21.4.1: Diseñar proyecto de mejora de la cuadra junto con la municipalidad y los vecinos
	A 21.4.2: Evaluar proyecto
	A 21.4.3: Ejecutar proyecto

Fuente: Elaboración propia. 2016.

4.3.5 INCENTIVOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE INICIATIVAS

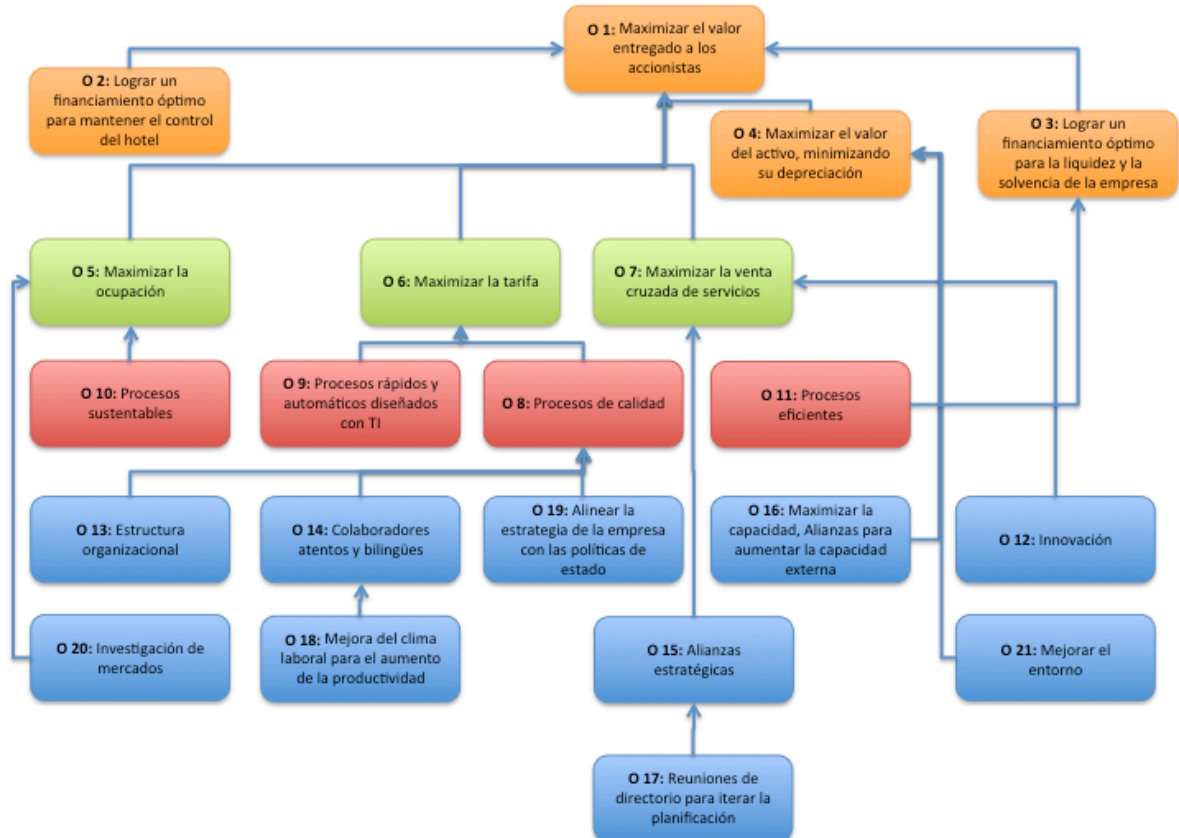
Los incentivos para el cumplimiento de las iniciativas corresponden a premios en dinero para los responsables de éstas, pagados al momento de cumplir las metas o hitos finales correspondientes, el monto de cada premio se fijará e informará a cada trabajador antes de que sea responsable de una iniciativa.

No se pagarán incentivos sobre la utilidad de la empresa, ni se emitirán opciones de compra de acciones, ni se emitirán acciones para los trabajadores por los problemas que eso conlleva.⁹²

4.4 MAPA ESTRATÉGICO

Un mapa estratégico une causalmente los objetivos estratégicos entre ellos y con la misión de la empresa, de tal manera, logra comunicar con una visión global el rol que cumple cada objetivo en la estrategia.

Figura 4: Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia. 2016.

⁹² Ver la Encuesta sobre el efecto de los indicadores e incentivos en el comportamiento organizacional en la sección 4.8 del presente informe.

Los objetivos están coloreados según perspectiva: La financiera en anaranjado, la del cliente en verde, la de procesos en rojo, y la de aprendizaje y crecimiento en azul.

4.5 PLANES ESTRATÉGICOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

La agenda estratégica, en forma de carta Gantt, muestra los objetivos estratégicos y sus iniciativas con los hitos/acciones necesarios para completarlos.⁹³ Cuando las tareas están agendadas se dice que hay un plan estratégico. La metodología expuesta no considera planes divididos en áreas, pero si responsables. El equivalente de los planes específicos sería considerar la parte del plan general de la cual es responsable el gerente de un área.

No obstante, a continuación se muestra un plan específico de posicionamiento de marketing⁹⁴ para atraer a los segmentos del targeting sugerido por el estudio de mercado, el cual es complementario a los objetivos de maximizar ocupación y tarifa, y por lo tanto es responsabilidad del gerente de marketing y ventas:

Tabla 18: Plan específico de marketing de posicionamiento

	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Año 5			
Iniciativas estratégicas/actividades	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
E 1: Letreros en la ruta 5 y comerciales de radio para captar chilenos turistas.																				
E 2: Prescencia en ferias de promoción de turismo Chile es Tuyo.																				
E 3: No pedir la tarjeta de crédito y decir que se paga en el hotel al final de la estadía para clientes de negocios de último minuto.																				
E 4: Impresiones y fotocopias gratis en el Business Center.																				
E 5: Disponer de una “oficina en la habitación”: Escritorio, Internet WIFI de alta velocidad.																				
E 6: Equipos audiovisuales y notebooks a pedido en recepción.																				
E 7: Contactarse permanentemente con Operadores profesionales de congresos (OPC), asociaciones de OPCs, agencias de viaje especializadas en congresos, banqueteras, productoras de eventos y wedding planeers.																				
E 8: Terapias de relajación para viajeros de negocios.																				
E 9: Auto en el hotel disponible para arriendo (para viajeros de negocios y estadounidenses).																				

⁹³ Cabe mencionar que la agenda estratégica fue diseñada para comenzar cuando el hotel comience a operar. A marzo del 2016 el hotel se encuentra en construcción. Para ver un resumen de la carta Gantt asociada a su construcción ver anexo C: Carta Gantt de construcción del Hotel Brasilia. En un escenario pesimista, el año 1 de la planificación estratégica podría ser el 2017.

⁹⁴ Este plan está sujeto al presupuesto de marketing, el cual es una fracción sobre las ventas, aparece en el flujo de caja como “publicaciones”.

Las mantenciones están consideradas en el flujo de caja como fracción de las ventas.

El sistema ERP está considerado en el flujo de caja.

Los sistemas web diseñados a medida se evaluarán a futuro.⁹⁶

4.7 EVALUACIÓN ECONÓMICA

Supuestos del flujo de caja

Se elaboró un flujo de caja^{97 98 99 100} que servirá a la empresa a modo de presupuesto general, modelo económico y evaluación del proyecto. Este flujo de caja se construyó en base a los siguientes supuestos:

- Todas las habitaciones son iguales
- Todos los salones son iguales
- La tarifa de habitaciones es sin iva, antes de comisiones
- La tarifa de salones es sin iva, incluye banquetería y equipos audiovisuales
- La ocupación de salones está estimada
- La tarifa de salones está estimada
- Los meses son de 30.4 días
- La capacidad convertida en oficina no es parte de las habitaciones "disponibles"
- La venta de salones es "por salón" (Hay otras maneras de ver la venta por salones, puede ser por persona, por m2 o por montaje)
- Los servicios extra como gimnasio, piscina, teléfono, lavandería permiten aumentar la venta por habitación más que nada, pero no venden mucho por si solos en caso de ser pagados.
- Se puede vender hasta 1 salón diario (en realidad el salón puede venderse más veces al día, por lo que la ocupación de salones puede superar el 100%)

⁹⁶ Se está evaluando si comprar el PMS Opera micros que incluye un sistema de Revenue Management (Rate Manager). Opera micros lograría manejar inventarios y POS y además se le pueden agregar muchos otros módulos, por lo que podría no ser necesario un ERP (No respondieron un mail en que se les solicitaba cotizar el sistema para el hotel) su costo estimado es de \$5MM.

⁹⁷ Para consultar la evaluación económica, Ver anexos G al M.

⁹⁸ El detalle de equipamiento del hotel es extenso y se prefiere mantener confidencial.

⁹⁹ Los estados financieros reales del hotel Windsor se prefieren mantener como confidenciales.

¹⁰⁰ La carta Gantt de egresos de la construcción del Hotel Brasilia se prefiere mantener como confidencial.

- Los costos de venta, gastos de administración y ventas y diferencias de cambio se estimaron a partir de fracciones sobre las ventas típicas de la industria (La dotación de personal coincide con la fracción sobre las ventas)
- La tasa de impuesto a las ganancias se estima como del 25%, ya que como máximo los primeros 4 meses de operación esta tasa sería del 24%, y después, siempre del 25%
- Los ingresos se estiman a partir de un modelo de cantidad vendida y precio, calculados con indicadores hoteleros como la ocupación, capacidad y tarifa promedio
- El flujo de caja se proyecta por método indirecto, a partir de los estados financieros pro-forma
- Los estados financieros pro forma se construyeron a partir de un modelo con indicadores clave en hotelería estimados a partir de los datos de hotel Windsor, con la estructura de estados financieros de la NIFF(IFRS)
- Resultado por unidad de reajuste corresponde en la NIIF(IFRS) a la ex reversa por corrección monetaria (está estimada como la fracción de este ítem sobre las ventas como ocurrió en 2013, puede variar pero se espera que cerca de esa fracción)
- Salones no incluyen banquetería, coffee ni almuerzo. Tales ingresos están en el ítem restaurant
- El número de ventas diarias por restaurant se estima como el doble de las ventas por este ítem que tiene el hotel Windsor (recordar que tiene el doble de habitaciones y el triple de salones)
- En el flujo de caja del accionista no queda deuda a favor porque todo se invierte, por otro lado, se pagan los costos financieros dentro del estado de resultados
- Se tomará el saldo inicial en caja como 0, para hacer una evaluación insesgada
- “Cuota*(1-Tasa de impuesto a las ganancias)” quita el efecto positivo que tiene el apalancamiento financiero sobre la rentabilidad del proyecto
- La función VNA se toma desde el primer flujo y se le resta la inversión, la función TIR toma como rango la inversión y los flujos, el último flujo contiene el valor residual de la propiedad
- La tasa de descuento es la misma que usó un experto en la tasación del hotel Windsor (7%), dado que el nivel de riesgo de un hotel es relativamente bajo. En otras tesis con proyectos similares se usa una tasa del 15% con la cual el proyecto tendría un VAN levemente positivo. En teoría la tasa de descuento ronda el 7% cuando se toma en cuenta la rentabilidad de un inversionista en la coyuntura actual con un portafolio

diversificado que consta de depósitos a plazo como activo libre de riesgo (3%) y acciones del IGPA (con un premio por riesgo del 4%)¹⁰¹

- Se pretende invertir la devolución de IVA por adquisición de activo fijo (ya considerada en la inversión, que por ahora son 422MM y aumentando) en habilitar 70 habitaciones extra: 20 al segundo año, 30 al tercer año, 20 al cuarto año
- La predicción de marzo 2017 y marzo 2018 para el dólar es de \$700 la mediana según encuesta a expertos realizada por el Banco Central, no contando con predicciones que se estimen muy certeras de largo plazo, se mantendrá la estimación de \$700 por dólar
- La tarifa de un hotel 4 estrellas es aproximadamente el doble que la de un hotel 3 estrellas, por ejemplo en julio de 2015 la tarifa 3 estrellas era de 75 USD promedio, mientras que la de 4 estrellas era de 157 USD promedio (No se usó este hecho en el flujo de caja, se asume hotel 3 estrellas)
- Se hace el supuesto que las ocupaciones tanto de salones como de habitaciones el primer año serían la mitad de las del hotel windsor, del segundo año en adelante las ocupaciones serían como las del hotel Windsor (como es la industria en general)
- En el flujo de caja, cuando hay pérdida, no se cobra impuesto a la renta (aunque en la práctica se pide devolución de los PPM)
- El flujo de caja se elaboró en base mensual debido a la alta estacionalidad de los flujos
- El valor residual de la propiedad considera que se vende la empresa completa, por lo que no se recupera el capital de trabajo, pero por lo mismo, el valor utilizado es una perpetuidad de los flujos futuros

Evaluación

Inversión total: \$5.297.000.000

Tasa de descuento anual: 7%

VAN: \$6.213.339.662

TIR anual: 35,37%

PRC: 4,37 años

Capital de trabajo (mínimo flujo acumulado): \$24.597.251

Break even de ocupación de habitaciones, todo lo demás constante en el segundo año: 13%. (9 habitaciones, recordar que al segundo año la capacidad es de 70 habitaciones).

¹⁰¹ Ver en anexo P: Ejemplo de portafolio diversificado con riesgo moderado.

Break even de ocupación de salones, todo lo demás constante en el segundo año: 0% (mientras la ocupación de habitaciones está al 76%).¹⁰²

4.8 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral, propuesto por Kaplan y Norton, muestra los objetivos estratégicos (agrupados en perspectivas) con sus indicadores, metas e iniciativas.

La matriz de densidad de Hax, por otro lado, muestra iniciativas estratégicas, responsables, tipo de proceso de negocio (finalidad similar a agrupar por objetivo) e indicadores (que a veces son hitos, como el término de un proyecto).

Se optó por crear un cuadro de mando integral, que además muestre los responsables, y cuyas metas a veces son hitos de término de proyecto.

El responsable es quien responde por completar las metas, y es líder en la ejecución del objetivo, debe ser único, pero el gerente general debe cumplir el rol de apoyar a los demás gerentes en sus actividades tanto operativas como estratégicas, además debe ayudarlos a idear nuevas actividades y participa de las reuniones de directorio para iterar la planificación estratégica.

Los mecanismos de coordinación para llevar a cabo las estrategias serán reuniones entre los gerentes de cada área, en las cuales deberán estar presentes al menos el gerente responsable y el gerente general como apoyo.

A nivel operativo sin embargo, se necesita crear mecanismos de coordinación, pero tales mecanismos (sistemas informáticos, e-mails, documentos, reuniones) serán parte del diseño de procesos, que no será parte de esta memoria, pero ha quedado agendado para más adelante.

A continuación, el cuadro de mando integral:

¹⁰² En una tesis de evaluación económica se podrían hacer numerosos análisis de sensibilidad; por ejemplo de la inversión, de la tasa de descuento, de la capacidad, de la ocupación, del tipo de cambio, de la tarifa, de la ocupación de salones, de la tarifa de salones, del ticket promedio de restaurant, de la cantidad de tickets de restaurant, etc. Sensibilizar tales variables no está en el alcance de esta tesis, pero sería rápido hacerlo ya que el flujo de caja está construido en excel con esas variables como input.

Tabla 20: Cuadro de mando integral

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	Iniciativas estratégicas	Indicadores	Metas	Responsable
Financiera	O 1: Maximizar el valor entregado a los accionistas	E 1.1: Optimizar el endeudamiento de largo plazo del hotel	I 1.1: ROE	ROE>=10%	Gerente de finanzas
	O 2: Lograr un financiamiento óptimo para mantener el control del hotel	E 2.1: Conseguir inversionistas capitalistas diluidos no interesados en el poder político de la sociedad	I 2.1: Concentración de acciones grupo controlador (%)	Concentración>60%	
		E 2.2: Conseguir financiamiento de fondos de inversión no interesados en el poder político de la sociedad			
	O 3: Lograr un financiamiento óptimo para la liquidez y la solvencia de la empresa	E 3.1: Verificar que clientes sean buenos pagadores	I 3.1: Razón de liquidez	R. De liquidez>1,5	
		E 3.2: Vender deuda de malos pagadores			
E 3.3: Conseguir crédito de proveedores					
E 3.4: Conseguir aprobación de crédito de corto plazo					
E 3.5: Conseguir devolución de IVA					
O 4: Maximizar el valor del activo, minimizando su depreciación	E 4.1: Mantenciones trimestrales de las terminaciones del hotel	I 4.1: Valor de tasación AF	V. De tasación mayor que el del ejercicio anterior		
	E 4.2: Tasación anual del activo fijo				
Cliente	O 5: Maximizar la ocupación	E 5.1: Campaña de lealtad	I 5.1: Tasa de ocupación (OR)	OR>Promedio 3 estrellas (E.Mercado)	Gerente de marketing y ventas
		E 5.2: Revenue Management			
		E 5.3: Descuentos por estacionalidad			
		E 5.4: Turismo social			
		E 5.5: Sobreventa y reacomodación			
		E 5.6: Turismo de reuniones			

	O 6: Maximizar la tarifa	E 6.1: Publicidad en Agencias E 6.2: Publicidad en Google E 6.3: Aparición en búsqueda Metasearch E 6.4: Community Management de Redes Sociales E 6.5: Creación de contenido en página web (Noticias)	I 6.1: Tarifa diaria promedio (ADR)	ADR > Promedio 3 estrellas (E.Mercado)	
	O 7: Maximizar la venta cruzada de servicios	E 7.1: Campaña de descuentos en servicios complementarios al alojamiento (Cupones)	I 7.1: Coef. De correlación en ingresos por distintos servicios	Coef. > 0,3 para cada par de series de ventas	
Procesos	O 8: Procesos de calidad	E 8.1: Sello Q	I 8.1: Hitos	Contar con el Sello Q	Gerente de operaciones
		E 8.2: Encuesta de calidad	I 8.2: N° de encuestas realizadas	> 50 mensuales	
	O 9: Procesos rápidos y automáticos diseñados con TI	E 9.1: Servicio de Concierge virtual E 9.2: Servicio de Check In virtual E 9.3: Servicio de Check Out virtual E 9.4: Servicio de reservas web E 9.5: Servicio de traslados web E 9.6: Sistema de control	I 9.1: % de procesos diseñados con TI	80%	

		de aseo y mantención web			
		E 9.7: Comprar ERP compatible con PMS y optimizarlo para el hotel			
	O 10: Procesos sustentables	E 10.1: Sello S	I 10.1: Hitos	Contar con el Sello S	
	O 11: Procesos eficientes	E 11.1: Minimizar costos	I 11.1: GOPPAR (Gasto operacional por habitación disponible)	GOPPAR < Industria (E. Mercado)	
		E 11.2: Minimizar inventarios	I 11.2: Rotación de inventarios (Restaurant, ammenities, mantención)	Rot. > Industria (E. Mercado)	
Aprendizaje	O 12: Innovación	E 12.1: Nuevas tiendas	I 12.1: Hitos	Tiendas, servicios y experiencias disponibles	Gerente general
		E 12.2: Nuevos servicios			
		E 12.3: Nuevas experiencias			
	O 13: Estructura organizacional	E 13.1: Reorganizar el organigrama anualmente	I 13.1: Organigrama a partir de tareas y procesos	1 organigrama anual actualizado	Gerente de RRHH
	O 14: Colaboradores atentos y bilingües	E 14.1: Capacitación de trabajadores en atención	I 14.1: % de trabajadores con certificación de oficio (Chilevalora) o título técnico/profesional	90% con certificación o título	
		E 14.2: Capacitación de trabajadores en idiomas	I 14.2: % de trabajadores bilingües	Al menos recepcionista trilingüe y garzones bilingües	
O 15: Alianzas estratégicas	E 15.1: Alianza con restaurantes cercanos	I 15.1: Hitos	Alianzas pactadas	Gerente general	
	E 15.2: Alianza con trabajando.com para contratación de personal				
	E 15.3: Alianza con LATAM Airlines para retrasos de vuelos				
	E 15.4: Alianza con mundo del vino para ofrecer cata de vinos				
	E 15.5: Alianza con Universidad de Chile para paseo a simulador de terremotos				
	E 15.6: Alianza con				

	Usach para paseo a planetario			
	E 15.7: Alianza con observatorio cerro calán			
	E 15.8: Alianza con viñedos, para hacer tours			
	E 15.9: Alianza con Atlas, para arriendo de autos			
O 16: Maximizar la capacidad, Alianzas para aumentar la capacidad externa	E 16.1: Construcción de nuevas habitaciones	I 16.1: N° de habitaciones disponibles Hotel Brasilia	N° de habitaciones disponibles (internas y externas por separado) mayor que el año anterior	
	E 16.2: Alianza con hoteles y hostales cercanos para aumentar la capacidad externa	I 16.2: N° de habitaciones disponibles externas		
O 17: Reuniones de directorio para iterar la planificación	E 17.1: Hacer reuniones de directorio periódicas para corregir la planificación estratégica a medida que se tiene nueva información	I 17.1: N° de reuniones anuales	3 reuniones anuales	Presidente del directorio
O 18: Mejora del clima laboral para el aumento de la productividad	E 18.1: Pausas activas para el personal	I 18.1: N° de pausas activas por semana	Al menos una pausa semanal, 1 paseo anual, 10 eventos al año	Gerente de RRHH
	E 18.2: Paseos recreativos para el personal	I 18.2: N° de paseos recreativos anuales		
	E 18.3: Eventos de personal	I 18.3: N° de eventos de personal anuales		
O 19: Alinear la estrategia de la empresa con las políticas de estado	E 19.1: Idear nuevos proyectos CORFO y SERCOTEC alineados con las políticas de estado	I 19.1: Hitos	1 proyecto en ejecución (anual)	
O 20: Investigación de mercados	E 20.1: Estudios de mercado anuales	I 20.1: Hitos	1 estudio de mercado anual	
O 21: Mejorar el entorno	E 21.1: Investigar sitios de alto interés turístico y cultural en el barrio Brasil para hacerle promoción dentro del hotel	I 21.1: Hitos	Completitud de iniciativas	Gerente general
	E 21.2: Colaborar con grupos de interés en postular un sitio de alto valor turístico y cultural a patrimonio de la humanidad			
	E 21.3: Colaborar con			

	grupos de interés en postular al barrio Brasil como zona de interés turístico (ZOIT)		
	E 21.4: Colaborar con la comunidad de la cuadra y la municipalidad para hermostrar el entorno del hotel, y por lo tanto el barrio en general		

Fuente: Elaboración propia.2016.

4.9 PRONÓSTICO DEL EFECTO SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Medir el efecto del uso de incentivos, e incluso del uso de indicadores es muy complejo. El siguiente es un pronóstico en base a una encuesta a algunos de los responsables de los objetivos:

Tabla 21: Encuesta sobre el efecto de los indicadores e incentivos en el comportamiento organizacional

Cargo	Pregunta	Respuesta
Futuro gerente general	P1: ¿Qué efecto crees que tendría el uso de indicadores del cuadro de mando integral en tu comportamiento y en el de los trabajadores de tu área?	Siempre que las metas del BSC sean objetivas no habrá problema, estoy totalmente de acuerdo en el uso de indicadores, y creo que debe ser para todos los trabajadores. En otras empresas he visto los resultados de indicadores subjetivos, estos dan cabida al favoritismo de los jefes y a premios no merecidos. Finalmente le dan el premio a quien les cae mejor. Tampoco me gusta cuando al equipo de ventas se les da comisión por las ventas, sin considerar que hay un tramo de precios en que no se agrega valor, podría ser que por vender mucha capacidad, se vendiera bajo el costo variable, afortunadamente se vende sobre los costos totales la mayoría de las veces, pero recomendaría que algunos indicadores tuvieran metas por tramos. En el caso de ventas, un tramo en que no pueden vender, otro en que no ganan comisión, otro en que ganan una comisión baja, otro en que ganan comisión media, y otro alta. De esta manera se evitan esa clase de problemas, aunque a mi me gustaría más que tuvieran una comisión sobre la utilidad.
	P2: ¿Qué efecto crees que tendría el uso de incentivos asociados a indicadores en tu comportamiento y en el de los trabajadores de tu área?	Si los incentivos están asociados a las utilidades de la empresa veo la oportunidad de que los trabajadores, incluyéndome se alineen con los objetivos de la empresa y cuiden el hotel. Es más, yo recomendaría incentivos para todo el personal. De esta manera cada trabajador cuidará el hotel de sus compañeros, aumentando así el uso de buenas prácticas sobre todo en limpieza y mantención. Otro efecto que veo es el control de los costos y gastos del hotel por parte del personal, lo que beneficiaría a todos. Recomiendo el uso de bonos asociados al valor de las acciones en vez de opciones de compra u otros tipos de incentivos. Repartiría los bonos de acuerdo a cuan clave es su rol en el hotel, por ejemplo, asignaría más peso a los bonos para quienes atienden clientes, para quienes venden capacidad y para quienes administran.
Futuro gerente de finanzas	P1: ¿Qué efecto crees que tendría el uso de indicadores del cuadro de mando integral en tu comportamiento y en el de los	En primer lugar, estoy de acuerdo con el uso de indicadores y creo que de ser los apropiados tendría el efecto de alinear a toda la organización con su misión, incluyéndome. Lo que veo en la cultura organizacional, es que los trabajadores no entienden los indicadores, no pueden manejar más de un

	trabajadores de tu área?	<p>indicador a la vez, y cuando lo entienden no les importa como llegan a cumplirlo, pero lo hacen rápidamente. Lo peor es cuando no lo entienden porque es como que uno les hiciera una prueba del colegio, lo que hacen es esconder "las pruebas" si uno se las entrega, y si necesitan capacitarse para entender el indicador no entienden nada, quedan en blanco (me recuerda compañeros del colegio, de hecho puede que algunos trabajadores tengan traumas con su educación). La única solución factible que he encontrado es hacer un checklist, no mostrarles el checklist si no que hacer de a una tarea con ellos sin mostrarles ningún documento, cuando cumplen todas las tareas dicen "que fácil", y desde ese momento pueden llegar a la meta sin problemas. Más adelante no cumplen el orden de cómo uno quería que hicieran las cosas, pero si uno se las pide de a una son muy hábiles. Es muy grato para los trabajadores el ver que lo que hacen es parte de la misión de la empresa, sienten que son importantes para ésta, por lo que siempre hay que recordárselos. También es muy grato para todos el que ganen nuevas habilidades.</p>
	P2: ¿Qué efecto crees que tendría el uso de incentivos asociados a indicadores en tu comportamiento y en el de los trabajadores de tu área?	<p>Sobre los incentivos también estoy muy de acuerdo, pero el como implementarlos es lo más difícil. Siento que los incentivos deben ser sobre metas muy objetivas, y muy claras para el trabajador sobre todo deben conocerlos (al igual que los indicadores) desde que uno empieza a medirlos. Idealmente deben estar explícitos dentro de los contratos de trabajo. Otro problema es que cuando premias a cada trabajador por si solo, rinde mucho, pero de forma egoísta, y puede pasar a llevar a los otros con sus acciones para conseguir sus objetivos, a veces pasa en el equipo de ventas dado que la capacidad es fija, cuando las reglas están muy claras ante todo evento, se minimiza este tipo de conflicto.</p>
Presidenta del directorio	P1: ¿Qué efecto crees que tendría el uso de indicadores del cuadro de mando integral en los trabajadores del hotel?	<p>Estoy muy de acuerdo con el uso de indicadores para controlar el desempeño de los trabajadores, aunque he visto que cuando un grupo grande trabaja por un solo indicador, todos se ponen flojos esperando que el trabajo de sus compañeros les entregue ganancias. Por esto, recomiendo varios indicadores a nivel de grupos pequeños de trabajo con jerarquías claras.</p>
	P2: ¿Qué efecto crees que tendría el uso de incentivos asociados a indicadores en los trabajadores del hotel?	<p>Estoy totalmente de acuerdo en el uso de incentivos. Sin embargo, he visto a los trabajadores del hotel trabajar por incentivos del tipo "Fracción de las utilidades" y crea muchos problemas, por lo que preferiría evitar trabajar con indicadores que traspasen áreas. Primero los trabajadores creen realmente que la empresa es de ellos, creen que es su casa siendo que no han invertido un peso, por un lado es bueno porque lo cuidan mucho, pero por otro lado es malo porque crea conflictos. Cuando ven que otro trabajador hace algo que pueda perjudicar mínimamente algún aspecto del hotel, se creen con derecho a retarlo siendo que no tienen ninguna jerarquía sobre éste, más aún, si uno les dice que no deberían tratarlo de esa manera, creen que al hablar contigo lo hacen de igual a igual, por lo que odian a su compañero y te odian a ti. En definitiva creen que son tus iguales si les das alguna fracción de las utilidades, lo que afecta considerablemente la gobernabilidad de la empresa.</p>

Fuente: Elaboración propia. 2016.

Se pronostica que no todos los trabajadores podrán adaptarse al cuadro de mando integral con sus indicadores e incentivos. Sin embargo, los responsables de cada área, en este caso los gerentes, si podrían trabajar con metas para varios objetivos como lo han hecho hasta ahora.

Estos objetivos, indicadores y metas deben ser precisos y no dar cabida a la subjetividad.

Tener un solo indicador o demasiados indicadores sería un problema tanto para el control como para la ejecución de la estrategia.

Tener indicadores personales aunque atractivo por su eficiencia dificulta el trabajo en equipo y empeora el clima laboral.

Para implementar el Balanced Scorecard se necesita áreas bien delimitadas con jerarquías claras y procesos con reglas claras, idealmente a nivel de contrato de trabajo.

Algunos indicadores podrían tener metas por tramo o hitos de proyecto.

La educación de los trabajadores es necesaria para la comprensión de los indicadores y la ejecución de los objetivos.

La alineación de los trabajadores con la misión de la empresa es posible, y tiene beneficios mucho más allá de los económicos, en particular puede mejorar el clima laboral cuando los trabajadores entienden su objetivo y además cuentan con las habilidades para lograrlo.

5. CONCLUSIONES

Según el estudio de mercado primario la demanda por hotel 3 estrellas en el barrio Brasil es muy pequeña como para sustentar un hotel como el Hotel Brasilia. Actualmente la demanda en el barrio es por hostales. Gran parte de los clientes organización, sin embargo, eligen en la encuesta el hotel Brasilia en vez del hotel Windsor. Aspectos clave en su elección son el estacionamiento y los servicios adicionales como el gimnasio.

Hay optimismo en la industria respecto del crecimiento de los mercados de turistas de ocio y negocios, y a eso se debe la explosión de la oferta 4 estrellas.

La planificación estratégica se elaboró de acuerdo al modelo Delta y con el propósito de agregar valor para todos los grupos de interés asociados a la organización: Fundamentalmente para el cliente, razón de existir de la organización, pero también para sus accionistas, para sus colaboradores, para sus proveedores de todo tipo, en especial sus complementadores, para la comunidad en que está inmerso el proyecto, y finalmente para el estado de Chile. Todo esto con la estrategia de considerar a la empresa como un eslabón más de una gran cadena de valor que es la empresa extendida, que le entrega valor a sus clientes.

Con la metodología en uso, lo más importante son los clientes. Por lo tanto el estudio de la oferta es secundario, no se pretende copiar a la competencia, sino aprender de ésta y contar con ventajas competitivas originales, únicas y difíciles de copiar.

Las alianzas estratégicas son fundamentales como fuente de ventaja competitiva, ya que complementan la oferta que entrega el hotel.

Las estrategias fueron priorizadas, y sus actividades fueron planificadas con una carta Gantt de acuerdo con la metodología en uso, de modo que la empresa cumpla su misión, acercándose cada vez más a su visión, pasando desde su operación inicial, con sus futuros clientes y proveedores inmediatos, hasta gradualmente consolidarse en un segmento más exigente del mercado hacia el final del quinquenio.

El turismo de reuniones es clave para el hotel, dada su gran capacidad puede alojar a todos los asistentes a un congreso, e incluso ser sede de éste.

Los hoteles con mejores comentarios de Booking.com cumplen con entregarle al cliente una buena atención, están bien mantenidos y tienen una buena ubicación. Por lo tanto, cumpliendo la misión básica para todo segmento de clientes, el hotel aumentaría su puntuación en este canal de ventas.

El turista brasileño activo quiere ir a centros invernales. No parece importar donde esté el hotel dentro de Santiago siempre que se le ofrezca un tour a un centro invernal.

El resto de los brasileños viene por cultura, de eso hay mucho en el barrio Brasil, y el centro histórico de Santiago.

La gastronomía del barrio Brasil es destacada en las encuestas, al igual que el mercado artesanal de la plaza Brasil.

El mercado 3 estrellas es competitivo, los consumidores están agrupados y empoderados.

Es difícil tener una buena ubicación en Santiago, por lo que es especialmente importante tener un servicio de calidad.

Se pretende dar una experiencia básica, que corresponde a un servicio de calidad transversal a todos los segmentos, una experiencia adicional orientada a cada segmento, y una experiencia extraordinaria, personalizada a cada cliente.

Se pretende orientar el hotel a millenials a medida que se convierten en el segmento con mayor poder de compra, en especial el millenial de negocios.

Como ventajas competitivas del Hotel Windsor que se planea transferir al Hotel Brasilia está el know how del área de ventas, y del servicio de restaurant, tratando de mejorar la administración del restaurant.

La capacidad del hotel tanto de habitaciones como de salones y espacios comunes será una ventaja competitiva en particular para celebrar eventos masivos y ser sede de convenciones.

Se pretende crear la ventaja competitiva de brindar una experiencia extraordinaria (WOW), y para esto es necesario crear una cultura organizacional de preocupación por el cliente y anticipar sus necesidades, ayudarán una serie de capacitaciones en idiomas y atención con foco en el trabajo en equipo.

Los desafíos más grandes del hotel (en su etapa de operación) corresponderán a crear y comunicar nuevas experiencias extraordinarias (planificación de paquetes turísticos) además de implementar tecnologías de información en sus procesos.

Hacia el final de la implementación de la planificación, se reconsiderará registrar al hotel como 4 estrellas.

Los gerentes de cada área pueden trabajar con metas para varios objetivos, no necesariamente sus subordinados.

Los objetivos, indicadores y metas deben ser precisos.

Tener un solo indicador o demasiados indicadores sería un problema tanto para el control como para la ejecución de la estrategia.

La alineación de los trabajadores con la misión de la empresa es posible, y tiene beneficios mucho más allá de los económicos, en particular puede mejorar el clima laboral cuando los trabajadores entienden su objetivo y además cuentan con las habilidades para lograrlo.

Recomendaciones:

Las estrategias de la empresa que tienen relación con la estrategia turística nacional actual fueron ampliamente estudiadas previamente y recomendadas por un grupo de expertos para incrementar la producción de la industria, y dado que el hotel servirá a clientes típicos de ésta, se recomienda alinearse con la estrategia nacional.

Otro motivo para alinearse con la estrategia nacional, es que el país hace promoción a sus atractivos turísticos como un todo, tanto en Chile como en el extranjero. y financiada tanto por entes públicos como privados.

Analizar en la base de datos del turista que viene por el aeropuerto que actividades realizan los turistas de ingresos similares a los del segmento 3 estrellas, en contraste con el de 4 estrellas. También analizar si tales turistas prefieren informarse sobre hoteles de otra manera.

Formar redes de comunicación con todos los grupos de interés, y hacerlos participar de las reuniones de planificación de la empresa.

Elaborar un modelo de simulación con el estudio de mercado para comprender mejor la dinámica de los clientes.

Documentar las jerarquías y procesos de la empresa lo antes posible para evitar enfrentamientos.

Recordar a los inversionistas de todo tipo que la mayor rentabilidad del proyecto de hotel se logra en el mediano y largo plazo, tanto por la optimización de la operación, la consolidación de la marca en un segmento de mercado, la valorización del sector, las economías de escala de la construcción y muchas otras razones.

Hacer uso de los indicadores del cuadro de mando integral junto con otras herramientas de control de gestión, como por ejemplo presupuestos, para encontrar problemas y oportunidades de mejora para la siguiente iteración de la planificación.

Comunicar a los clientes la buena conectividad del hotel: Supermercados, cajeros automáticos, colegios, e iglesias cerca. Atlas Rent a car en herrera 447. Bikesantiago en plaza Brasil. Museos en quinta normal, malls y comercio en estación central y el centro. El metro que conecta Cumming con la plaza de armas en 10 minutos. El bus j10 va a la estación central (santo domingo con cumming hasta alameda con Chacabuco). Se llega al aeropuerto en 18 min por ruta 5 y costanera norte.

Hacer un Benchmark de la oferta hotelera a partir de los puntajes y comentarios de Booking.com.

Consideraciones finales:

El mercado al que apunta el Hotel Brasilia no está ubicado en el barrio Brasil, sino que hay que ir a buscarlo mediante variados canales de venta, y en particular por visita a las organizaciones, ofertando lo que cada organización necesita de forma personalizada.

Hasta ahora, nadie se ha atrevido a construir un hotel siquiera de categoría 3 estrellas en el barrio Brasil.

Gabriel Valdivia, fundador de la empresa, vio la oportunidad de hacerlo presionado por la escasez de paños de construcción en Santiago, el aumento del turismo de reuniones (en particular la Copa América), y la visión de invertir en un solo hotel, que permitiera la continuidad del patrimonio familiar por generaciones.

El quehacer del empresario es tomar esta clase de riesgos, y es la convicción de que su visión es la correcta lo que lo convierte en líder.

La dirección actual confía en la visión de su fundador más allá de su muerte y de las cambiantes expectativas sobre la empresa. Pero la dirección también es realista y ve el proyecto como un gran desafío que a futuro podría o no tener éxito.

Si no lo tiene, dada la complejidad del proyecto, cada uno lo criticará y tendrá su propia explicación de por qué no funcionó.

Si tiene éxito, a los directores se les llamará innovadores.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO, C., 2011. Turismo de negocios empuja fuerte crecimiento de oferta hotelera en Chile. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://diario.latercera.com/2011/08/07/01/contenido/negocios/27-79251-9-turismo-de-negocios-empuja-fuerte-crecimiento-de-oferta-hotelera-en-chile.shtml>.
- ATLAS RENT A CAR, [sin fecha]. Arriendo de Autos Baratos en Santiago. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://atlasrentacar.cl/category/vehiculos-compactos/>.
- ATTON, 2014. Memoria anual Atton hoteles. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: http://www.attoninvestors.com/sites/default/files/pages/field_adjuntos/Memoria Atton 2014.pdf.
- BANCO DE CHILE, [sin fecha]. Factoring. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <https://ww3.bancochile.cl/wps/wcm/connect/bch-empresas/bancodechile/empresas/financiamiento/mediano-y-largo-plazo/productos-factoring/factoring>.
- CHANGE FACTORY, [sin fecha]. Cross sell to provide service in the hospitality industry. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.changefactory.com.au/our-thinking/articles/cross-sell-to-provide-service-in-the-hospitality-industry/>.
- CHILEAN SOFTWARE CONSULTORES, [sin fecha]. ¿Quiénes Somos? Nuestro trabajo habla por nosotros. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.chileansoftware.cl/nosotros.html>.
- CHILECOMPRA, 2003. ¿Quiénes somos? [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: http://www.chilecompra.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=2141&Itemid=180.
- CIBERAULA, [sin fecha]. Cursos SENCE - ¿Qué son las OTEC y las OTIC? [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.ciberaula.com/sence/otec-otic.html>.
- COBO, S., 2008. Universidad de Chile comienza a recibir a sus nuevos estudiantes. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.uchile.cl/noticias/44698/universidad-de-chile-comienza-a-recibir-a-sus-nuevos-estudiantes>.
- COMPETENT, [sin fecha]. Capacitación en inglés, portugués y alemán para atención de turistas. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.hoteleros.cl/noticias/91-capacitacion-en-ingles-portugues-y-aleman-para-atencion-de-turistas>.
- CONSULTORA TINSA HTL, 2015. Trimestral del Mercado Hotelero Nacional Zona Región Metropolitana. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: http://tinsa.cl/consultoria/HTL_hotel_tourism_leisure.php.

- CORPORACIÓN DE BIENES DE CAPITAL, 2013. Informe inversión privada en turismo. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: http://www.fedetur.org/otros_estudios_y_publicaciones/Informe-Inversi%C3%B3n-Privada-en-Turismo-SERNATUR.pdf.
- EMOL, 2012. MIM inaugura sala con simuladores de terremoto y tsunami. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.emol.com/noticias/nacional/2012/11/02/567670/mim-inaugura-sala-con-simuladores-de-terremoto-y-tsunami.html>.
- FEDETUR, 2014. «Barómetro Chileno del Turismo N° 16. Estudio especial: La importancia del Turismo de Reuniones en Chile». [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.fedetur.org/barometros/BRT16/edit06.html>.
- FUNDACIÓN IMAGEN DE CHILE, 2014. Imagen de Chile en Estados Unidos. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.imagendechile.cl/wp-content/uploads/2014/06/imagen-de-chile-en-eeuu-30062014.pdf>.
- GOBIERNO DE CHILE, 2013. Estrategia nacional de turismo 2012-2020. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.chilesustentable.travel/wp-content/uploads/2013/08/ENT-2.pdf>.
- GOODSTEIN, L., NOLAN, T. y PFEIFFER, 1993. *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan that Really Works*,. S.I.: McGraw-Hill Inc.
- GOOGLE, [sin fecha]. Aumenta las reservas con Hotel Ads. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016 a]. Disponible en: <http://www.google.es/ads/hotels/>.
- GOOGLE, [sin fecha]. Cómo son efectivos los anuncios de Google. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016 b]. Disponible en: <http://www.google.cl/adwords/how-it-works/?channel=ha&subid=cl-es-ha-aw-bhrh~64492988455&zd=1>.
- GOOGLE, [sin fecha]. Descubre lo fácil que es usar AdSense. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016 c]. Disponible en: <https://www.google.es/adsense/start/how-it-works/>.
- HAX, A. y MAJLUF, N., 2004. *Estrategias para el Liderazgo Competitivo, De la Visión a los Resultados*. S.I.: s.n.
- HAX, A.C., 2010. *The Delta Model: Reinventing Your Business Strategy*. 1. New York, NY: s.n.
- HITT, M.A., IRELAND, R.D. y HOSKISSON, R.E., 2008. *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos* [en línea]. 7. S.I.: s.n. [Consulta: 1 junio 2015]. ISBN 9789706865960. Disponible en: [http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/BolDig/BolPDF/Boletin 858-859.pdf](http://cid.bcrp.gob.pe/biblio/BolDig/BolPDF/Boletin%20858-859.pdf).
- HOMEURBANO, [sin fecha]. Barrio Brasil. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.homeurbano.com/es/guia-turismo/barrio-brasil-santiago-chile.aspx>.
- HOTEL BRASILIA, 2014. Hotel Brasilia. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://hotelbrasilia.cl/>.
- HOTELEROS DE CHILE, 2013. La Única Constante es el Cambio: Tendencias en la Industria Hotelera y Ramificaciones para Chile. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://docplayer.es/2066990-La-unica-constante-es-el->

cambio-tendencias-en-la-industria-hotelera-y-ramificaciones-para-chile.html.

- HOTELEROS DE CHILE, [sin fecha]. Hoteleros de Chile lanza bolsa laboral exclusiva para asociados. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.hoteleros.cl/noticias/26-hoteleros-de-chile-lanza-bolsa-laboral-exclusiva-para-asociados>.
- ICARITO, 2010. Historia de Chile: siglo XX hasta nuestros tiempos, Historia, Geografía y Ciencias Sociales. *Icarito* [en línea]. Disponible en: <http://www.icarito.cl/2010/09/407-9300-9-como-eran-las-vacaciones-en-chile-hace-200-anos.shtml/>.
- INACAP, [sin fecha]. Hotelería. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.inacap.cl/capacitacion/cont-areas/contenidos-areas/hoteleria>.
- KAPLAN, R.S. y NORTON, D.P., 2008. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. 1. Boston, MA: s.n.
- KAYAK, [sin fecha]. Busca en cientos de webs de viajes en segundos. Puedes ahorrarte hasta un 25% en el mismo hotel. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <https://www.kayak.cl>.
- KUO WU, H., 2013. *Plan estratégico para el Centro de Innovación del Litio de la Universidad de Chile* [en línea]. S.l.: s.n. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115591/cf-kuo_hw.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- LEVY-BONVIN, J., 2003. Breve Historia de los hoteles. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.hospitalitynet.org/news/4017990.html>.
- LÓPEZ E, J., 2006. Historia de los hoteles. *Encarta* [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: www.arqhys.com/contenidos/hoteles-historia.html.
- MCGUIRE, K., 2015. Top 10 Global Trends that will Impact Hospitality in 2015. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.hospitalitynet.org/news/4068829.html>.
- MINTZBERG, H., QUINN, J. y VOYER, J., 1997. *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. S.l.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- MORRIS, B., 2006. Tearing up the Jack Welch playbook. *Fortune* [en línea], [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://archive.fortune.com/2006/07/10/magazines/fortune/rules.fortune/index.htm>.
- MÜLLER-PROTHMANN, T. y DÖRR, N., 2009. Innovationsmanagement. Strategien, Methoden und Werkzeuge für systematische Innovationsprozesse. ,
- MUNDO DEL VINO, 2014. Cata de Vinos Viña Pérez Cruz en El Mundo del Vino. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.elmundodelvino.cl/client/73-c-Cata-de-Vinos-Vina-Perez-Cruz-en-El-Mundo-del-Vino.html>.
- MUÑOZ QUEZADA, G., 2015. Proyecto PAM para un alojamiento Turístico Sustentable y de Calidad. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: https://www.dropbox.com/s/25v5gqc946ojk9I/Formulacion_PAM_Desarrollo-Alojamiento_version_5.docx?dl=0.

- MYHOTEL, 2015. Sistema automatizado de recopilación de feedback que mejora su gestión, nivel de servicio y reputación online. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <https://myhotel.com.es/sitio/fidelity/>.
- OBSERVATORIO ASTRONÓMICO NACIONAL, 2008. Visitas al Observatorio. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.oan.cl/visitas/>.
- PETERS, M. y BUHALIS, D., 2004. Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training de Mike Peters y Dimitrios Buhalis. *Education and Training*, pp. 1-20.
- RAUCH, R., 2013. Top 10 Hospitality Industry Trends in 2014. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.hospitalitynet.org/news/4063217.html>.
- RUTA DEL VINO VALLE DE COLCHAGUA, [sin fecha]. Tour de Viñas. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.rutadelvino.cl/product-category/vinas-turisticas/>.
- S, D. y CHENG, Y., 2013. Analyze the Hotel Industry in Porter Five Competitive Forces. *The Journal of Global Business Management* [en línea], vol. 9, no. 3. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: [http://www.jgbm.org/page/7 David S. Y.pdf](http://www.jgbm.org/page/7%20David%20S.%20Y.pdf).
- SAROLLI, F., 2015. Tendencias en Comercialización Online. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.hoteleros.cl/intranet/congreso-hoteler-2015>.
- SERNATUR, 2013. Sistema de «Distinción Turismo Sustentable» aplicable a Servicios de Alojamiento Turístico en Chile (Versión 2-15). [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.chilesustentable.travel/wp-content/uploads/2013/09/Criterios-Sello-S-V2-15.pdf>.
- SERNATUR, 2014a. Informe Anuario de Turismo 2014. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.sernatur.cl/documentos/?did=607>.
- SERNATUR, 2014b. Informe Comportamiento y Perfil del Turismo Receptivo 2014. .
- SERNATUR, 2014c. Informe Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico por Comunas Año 2014. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.sernatur.cl/documentos/?did=585>.
- SERNATUR, 2015. Informe Barómetro de Turismo Año 2014. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.sernatur.cl/documentos/?did=570>.
- SERNATUR, [sin fecha]. Cuestionario de auto evaluación para la implementación de la Norma de Calidad Turística NCh2912 Of.2005 Alojamiento Turístico – HOTELES – Requisitos para su calificación. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016 a]. Disponible en: [http://www.calidadturistica.cl/archivos/guias-de-autoevaluacion-alojamiento/Gu%C3%ADa de Autoevaluaci%C3%B3n Hoteles.pdf](http://www.calidadturistica.cl/archivos/guias-de-autoevaluacion-alojamiento/Gu%C3%ADa%20de%20Autoevaluaci%C3%B3n%20Hoteles.pdf).
- SERNATUR, [sin fecha]. MANUALES Y GUIAS. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016 b]. Disponible en: <http://www.chilesustentable.travel/manuales-y-guias/>.
- SERNATUR, [sin fecha]. Organismos certificadores. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016 c]. Disponible en: <http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/organismos-certificadores/>.
- SERNATUR, [sin fecha]. Turismo Social. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016 d].

- Disponible en: <http://www.sernatur.cl/turismo-social/>.
- STR GLOBAL, [sin fecha]. Hotel information worldwide. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <https://www.strglobal.com/>.
- THEBESTY, [sin fecha]. Un asistente personal que viaja contigo por todo Chile. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.thebesty.com/es>.
- TRIPADVISOR, 2016. Investor FAQs. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://ir.tripadvisor.com/faq.cfm>.
- TRIPADVISOR, [sin fecha]. Premio Traveller's Choice. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <https://www.tripadvisor.cl/TravelersChoice>.
- TURISMO ASTRONÓMICO, [sin fecha]. ¿Quiénes Somos? [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://www.turismoastronomico.cl/turismo-astronomico-chile.html>.
- VALDIVIA, D., 2016. Califique los siguientes servicios de Hotel Windsor. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: https://docs.google.com/a/ug.uchile.cl/forms/d/1JwFExWD5Ce9vGm_GdGmUbUVkf_VWr3RpKHFEMcQOoNQ/viewform.
- WARD, J.L., 1988. The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review* [en línea], vol. 1, no. 2, pp. 105-117. ISSN 0894-4865. DOI 10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x. Disponible en: <http://fbr.sagepub.com/cgi/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x>.
- WORLD TRAVEL MARKET LONDON, 2015. World Travel Market 2015 Industry Report. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <http://chiletourism.travel/Industry-Report-2015.pdf>.
- ZENI, R., 2013. Revenue Management - Littlewood's Rule. [en línea]. [Consulta: 20 marzo 2016]. Disponible en: <https://sites.google.com/a/nyu.edu/rickzenirmvideos/home/optimization-models-for-revenue-management>.

7. ANEXOS

7.1 ANEXO A: ENCUESTA A TURISTAS QUE VIENEN POR AEROPUERTO

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA	BRASIL	EE.UU.
N° de Llegadas de Residentes	246.646	360.085	163.223
Permanencia Promedio en Chile del Residente en el Extranjero (Noches)	6,6	7,0	15,1
Gasto Promedio Diario Individual en Chile del Residente en el Extranjero (Dólares)	101,5	154,3	81,3
Gasto Promedio Total Individual en Chile del Residente en el Extranjero (Dólares)	665,9	1.073,2	1.230,8
Ingreso de Divisas (Dólares)	164.246.690	386.447.128	200.899.816
Estructura del Gasto (Total)	%	%	%
Hoteles y Similares	36,2	25,2	34,5
Casa o Departamento Arrendado	3,7	1,7	2,9
Restaurante o Similares	21,2	22,5	23,5
Transporte Interno (aéreo-terrestre-marítimo-arriendo)	8,5	7,2	11,9
Compras	22,4	20,8	12,3
Otros (diversión-cultura-deportes-espectáculos-bencina)	5,3	10,1	8,8
Paquete Turístico (Sin pasaje ni comisión)	2,6	12,5	6,1
Total	100,0	100,0	100,0

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA		BRASIL		EE.UU.	
Tramo de Gasto (GPD)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Menos de 20	22.896	9,3%	6.348	1,8%	17.045	10,4%
De 20 a 50	33.918	13,8%	16.092	4,5%	20.301	12,4%
De 50 a 100	48.286	19,6%	53.676	14,9%	28.111	17,2%
100 o más	141.545	57,4%	283.969	78,9%	97.767	59,9%
Principal Motivo del Viaje	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Personales	148.960	60,4%	302.019	83,9%	103.707	63,5%
Vacaciones	87.094	35,3%	280.242	77,8%	64.001	39,2%
Visita Familiares/Amigos	53.315	21,6%	17.584	4,9%	30.173	18,5%
Salud	238	0,1%	0	0,0%	133	0,1%
Estudios	1.904	0,8%	1.776	0,5%	7.276	4,5%
Otro	6.408	2,6%	2.417	0,7%	2.125	1,3%
Negocios	97.687	39,6%	58.066	16,1%	59.516	36,5%
Negocios/Profesionales	90.174	36,6%	54.005	15,0%	56.712	34,7%
Congresos/Seminarios	7.512	3,0%	4.061	1,1%	2.805	1,7%
¿Con quién más viaja y comparte un mismo presupuesto?	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%

Solo	134.367	54,5%	92.838	25,8%	92.787	56,8%
Con la pareja	52.580	21,3%	170.842	47,4%	43.570	26,7%
Con amigos/as	9.491	3,8%	20.687	5,7%	6.214	3,8%
Con compañeros de trabajo y/o estudios	9.680	3,9%	5.505	1,5%	6.810	4,2%
Con otros familiares sin menores de edad	16.090	6,5%	32.157	8,9%	7.338	4,5%
Con otros familiares con menores de edad	24.440	9,9%	38.056	10,6%	6.503	4,0%

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA		BRASIL		EE.UU.	
Financiamiento del Viaje (Respuesta Múltiple)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Usted mismo	156.986	63,6%	308.951	85,8%	108.010	66,2%
La empresa (desde el extranjero)	88.526	35,9%	52.734	14,6%	58.668	35,9%
Familiares / amigos (desde el extranjero)	2.873	1,2%	2.184	0,6%	3.621	2,2%
Invitación en Chile	21.266	8,6%	18.687	5,2%	10.600	6,5%
Otros	1.543	0,6%	1.470	0,4%	1.505	0,9%
Tipo de alojamiento utilizado (Respuesta Múltiple)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Hotel y similares	159.738	64,8%	312.564	86,8%	120.248	73,7%
Casa o departamento arrendado	19.151	7,8%	23.491	6,5%	7.987	4,9%
Casa de familiares o amigos	70.198	28,5%	29.230	8,1%	43.275	26,5%
Pasajero en crucero	632	0,3%	265	0,1%	4.021	2,5%
Otros	4.404	1,8%	1.623	0,5%	8.235	5,0%
Servicio de alimentación utilizado (Respuesta Múltiple)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Restaurante / Comida rápida	196.895	79,8%	339.638	94,3%	142.649	87,4%
Hotel u otro medio de alojamiento	52.758	21,4%	81.410	22,6%	41.414	25,4%
Compra comida preparada o por preparar	31.634	12,8%	29.663	8,2%	23.747	14,5%
Casa de familiares / amigos	69.402	28,1%	28.736	8,0%	43.780	26,8%
Invitación	24.537	9,9%	12.642	3,5%	18.391	11,3%
Otros	8.877	3,6%	4.008	1,1%	11.008	6,7%

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA		BRASIL		EE.UU.	
Composición etérea Masculina	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Menor de 18 años	6.149	4,2%	9.223	4,7%	1.557	1,5%
18 a 24 años	4.421	3,0%	6.237	3,2%	4.308	4,2%
25 a 29 años	11.064	7,6%	16.748	8,6%	7.447	7,2%
30 a 34 años	27.773	19,1%	48.198	24,7%	15.164	14,7%
35 a 44 años	50.974	35,0%	66.161	34,0%	30.305	29,3%
45 a 59 años	33.622	23,1%	37.931	19,5%	29.115	28,2%
60 años y más	11.625	8,0%	10.335	5,3%	15.419	14,9%

Composición etérea Femenina	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Menor de 18 años	5.300	5,2%	5.707	3,5%	1.387	2,3%
18 a 24 años	5.830	5,8%	6.619	4,0%	5.271	8,8%
25 a 29 años	12.748	12,6 %	18.244	11,0 %	8.028	13,4 %
30 a 34 años	19.189	19,0 %	44.318	26,8 %	9.858	16,5 %
35 a 44 años	25.336	25,1 %	47.433	28,7 %	10.652	17,8 %
45 a 59 años	21.101	20,9 %	31.669	19,2 %	12.915	21,6 %
60 años y más	11.513	11,4 %	11.261	6,8%	11.797	19,7 %
Total composición etérea	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Menor de 18 años	11.449	4,6%	14.930	4,1%	2.944	1,8%
18 a 24 años	10.252	4,2%	12.856	3,6%	9.578	5,9%
25 a 29 años	23.812	9,7%	34.992	9,7%	15.475	9,5%
30 a 34 años	46.962	19,0 %	92.516	25,7 %	25.022	15,3 %
35 a 44 años	76.310	30,9 %	113.594	31,5 %	40.957	25,1 %
45 a 59 años	54.722	22,2 %	69.600	19,3 %	42.031	25,8 %
60 años y más	23.138	9,4%	21.597	6,0%	27.216	16,7 %
Composición según Género	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Femenino	101.017	41,0 %	165.251	45,9 %	59.906	36,7 %
Masculino	145.630	59,0 %	194.834	54,1 %	103.316	63,3 %

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA		BRASIL		EE.UU.	
¿Utilizó paquete turístico para venir a Chile?	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
No	236.347	95,8 %	275.560	76,5 %	148.774	91,1 %
Si	10.299	4,2%	84.525	23,5 %	14.448	8,9%
Componentes del paquete turístico (Base: Utilizó paquete turístico para venir a Chile=Si) (Respuesta Múltiple)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Pasajes internacionales	9.506	92,3 %	79.638	94,2 %	11.280	78,1 %
Alojamiento	10.203	99,1 %	83.355	98,6 %	14.231	98,5 %
Alimentación	3.862	37,5 %	30.109	35,6 %	12.007	83,1 %
Transporte local / traslados	5.818	56,5 %	64.081	75,8 %	13.064	90,4 %
Pasaje aéreo en Chile	1.090	10,6 %	8.247	9,8%	6.561	45,4 %
City Tour	4.621	44,9 %	57.902	68,5 %	11.103	76,8 %
Otros	3.120	30,3 %	30.743	36,4 %	9.853	68,2 %
¿Que país/es visitó antes de llegar a Chile, en este viaje?	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%

(Respuesta Múltiple)						
Ninguno (desde país de residencia)	240.68 4	97,6 %	339.70 9	94,3 %	127.13 1	77,9 %
Argentina	0	0,0%	15.089	4,2%	23.659	14,5 %
Perú	601	0,2%	1.831	0,5%	7.202	4,4%
Bolivia	385	0,2%	1.205	0,3%	1.693	1,0%
Brasil	372	0,2%	0	0,0%	7.129	4,4%
Otros de Sudamérica	1.804	0,7%	2.394	0,7%	8.457	5,2%
Otros del Mundo	3.157	1,3%	1.901	0,5%	4.048	2,5%
¿Que país/es visitará posterior a su estadía en Chile, en este viaje? (Respuesta Múltiple)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Ninguno (hacia país de residencia)	239.86 8	97,3 %	347.67 1	96,6 %	140.30 6	86,0 %
Argentina	0	0,0%	6.273	1,7%	7.048	4,3%
Perú	1.576	0,6%	2.850	0,8%	8.506	5,2%
Bolivia	0	0,0%	156	0,0%	690	0,4%
Brasil	673	0,3%	0	0,0%	3.911	2,4%
Otros de Sudamérica	1.696	0,7%	2.262	0,6%	5.287	3,2%
Otros del Mundo	3.186	1,3%	1.287	0,4%	2.327	1,4%
¿Con cuanta anticipación decidió venir a Chile?	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Menos de 1 mes antes de viajar	140.86 2	57,1 %	108.81 7	30,2 %	54.831	33,6 %
De 1 a 2 meses antes de viajar	62.379	25,3 %	106.43 0	29,6 %	35.264	21,6 %
Entre 2 a 6 meses antes de viajar	32.329	13,1 %	106.32 4	29,5 %	40.964	25,1 %
Más de 6 meses antes de viajar	11.076	4,5%	38.514	10,7 %	32.163	19,7 %
¿Volvería a Chile en los próximos 3 años?	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
No	5.881	2,4%	16.123	4,5%	16.705	10,2 %
Si	240.76 6	97,6 %	343.96 2	95,5 %	146.51 7	89,8 %
¿Recomendaría a Chile como destino?	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
No	2.144	0,9%	2.486	0,7%	2.003	1,2%
Si	244.50 3	99,1 %	357.59 9	99,3 %	161.21 9	98,8 %

CARACTERÍSTICAS	ARGENTINA		BRASIL		EE.UU.	
Actividades realizadas (Respuesta Múltiple)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Actividades de Turismo Cultural	88.350	35,8 %	265.68 7	73,8 %	83.695	51,3 %
Visitar Áreas Protegidas, ecoturismo, obs. de paisaje, flora y fauna	17.334	7,0%	65.596	18,2 %	47.645	29,2 %
Actividades de playa	35.771	14,5 %	44.232	12,3 %	18.715	11,5 %
Deportes acuáticos	1.884	0,8%	2.908	0,8%	4.355	2,7%
Recreativas y deportivas de montaña y nieve	14.079	5,7%	139.72 8	38,8 %	31.382	19,2 %
Excursiones náuticas, cruceros	1.744	0,7%	1.846	0,5%	6.160	3,8%
Rutas de interés temático, termas, centro de salud	7.095	2,9%	163.95 6	45,5 %	22.223	13,6 %

Eventos y actividades masivas de tipo religioso, deportivo, etc.	5.117	2,1%	4.845	1,3%	1.802	1,1%
Visitar Casinos/ Salas de juegos	2.389	1,0%	4.818	1,3%	2.338	1,4%
Ir de compras	122.04	49,5	219.02	60,8	50.536	31,0
	2	%	0	%		%
Actividades Profesionales	98.571	40,0	58.448	16,2	61.872	37,9
		%		%		%
Visita Amigos/Familiares	78.891	32,0	34.167	9,5%	45.168	27,7
		%				%
Ocio-Descanso	126.84	51,4	250.87	69,7	88.176	54,0
	7	%	3	%		%
Ninguna de las Anteriores	1.351	0,5%	597	0,2%	634	0,4%
Actividades Culturales realizadas						
(Base: Actividades de Turismo Cultural=Si)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
(Respuesta Múltiple)						
Museos, iglesias, monumentos y/o sitios históricos	81.498	92,2	254.24	95,7	79.048	94,4
		%	5	%		%
Sitios patrimonio de la humanidad (UNESCO)	36.229	41,0	170.64	64,2	44.607	53,3
		%	1	%		%
Pueblos o zonas típicas	14.454	16,4	64.751	24,4	23.884	28,5
		%		%		%
Rutas culturales	4.280	4,8%	16.816	6,3%	6.288	7,5%
Ferias de artesanía y/o mercados locales	34.408	38,9	166.08	62,5	37.390	44,7
		%	1	%		%
Visita a comunidades indígenas y/o comunidades rurales	909	1,0%	2.983	1,1%	2.322	2,8%
Fiestas tradicionales	3.125	3,5%	4.746	1,8%	2.207	2,6%
Sitios arqueológicos y/o paleontológicos	1.199	1,4%	5.750	2,2%	4.652	5,6%
Eventos Culturales	1.559	1,8%	2.306	0,9%	2.258	2,7%
Actividad o experiencia de mayor interés vivida en Chile						
(Base: Motivo Vacaciones=Si)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Naturaleza	29.367	33,7	143.54	51,2	33.798	52,8
		%	7	%		%
Cultura / Patrimonio	26.833	30,8	64.922	23,2	15.981	25,0
		%		%		%
Deporte / Aventura	2.767	3,2%	15.882	5,7%	3.557	5,6%
Vida Urbana	21.112	24,2	16.901	6,0%	3.206	5,0%
		%				
Sabores / Vinos	5.499	6,3%	38.233	13,6	6.691	10,5
			%	%		%
Reuniones / Negocios	53	0,1%	0	0,0%	46	0,1%
Bienestar / Salud	190	0,2%	120	0,0%	408	0,6%
Otros	1.272	1,5%	636	0,2%	314	0,5%
Lugares visitados (Respuesta Múltiple)	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
Arica	1.106	0,4%	742	0,2%	1.750	1,1%
Putre – Lago Chungará	57	0,0%	251	0,1%	373	0,2%
Iquique – Salitreras – Pica – Matilla	2.615	1,1%	1.470	0,4%	2.546	1,6%
Antofagasta - Calama	2.596	1,1%	4.139	1,1%	5.484	3,4%
Valle de la Luna - San Pedro de Atacama - Geysers del Tatio	2.061	0,8%	17.254	4,8%	10.368	6,4%
La Serena – Coquimbo	5.303	2,2%	3.505	1,0%	8.364	5,1%
Valle del Elqui - Vicuña	1.213	0,5%	1.762	0,5%	4.324	2,6%
Isla de Pascua	1.052	0,4%	2.696	0,7%	5.438	3,3%
Valparaíso - Viña del Mar	67.391	27,3	206.20	57,3	62.858	38,5
		%	8	%		%
Otros sectores costeros de la Región de Valparaíso	24.357	9,9%	25.718	7,1%	13.643	8,4%
Centros Invernales (Farellones, Valle Nevado, Portillo, Termas de Chillán,	7.948	3,2%	154.51	42,9	5.662	3,5%

etc.)			5	%		
Santiago y alrededores (Cajón del Maipo, Isla de Maipo, Talagante, Melipilla y otros)	222.067	90,0%	344.531	95,7%	142.031	87,0%
Costa de Pichilemu - Constitución	1.208	0,5%	2.412	0,7%	4.086	2,5%
Concepción, área costera del Bío - Bío	3.530	1,4%	4.420	1,2%	6.871	4,2%
Pucón - Villarrica - Lican Ray - Caburga	3.696	1,5%	12.548	3,5%	10.112	6,2%
Valdivia sector costero de Corral	1.961	0,8%	3.378	0,9%	3.977	2,4%
Osorno y alrededores	1.376	0,6%	3.970	1,1%	2.627	1,6%
Puerto Montt - Puerto Varas - Parque Nac. Pérez Rosales - Lago Llanquihue	5.191	2,1%	15.322	4,3%	17.893	11,0%
Isla de Chiloé	2.421	1,0%	3.200	0,9%	6.148	3,8%
Carretera Austral - Futaleufú - Palena	53	0,0%	716	0,2%	3.215	2,0%
Torres del Paine - Puerto Natales	446	0,2%	2.807	0,8%	15.655	9,6%
Punta Arenas	1.953	0,8%	3.295	0,9%	20.435	12,5%
Otras (Rancagua, Isla Juan Fernandez, Tierra del Fuego, Puerto Williams, etc.)	8.742	3,5%	14.929	4,1%	18.371	11,3%

Fuente: Sernatur. 2014.

7.2 ANEXO B: TICKET PROMEDIO RESTAURANTS DEL BARRIO BRASIL

Tipo de Local	Local	Ticket promedio por persona
Restaurant	Platipus	-
	Cosmopolitan	-
	Club Santiago	\$10.000
	Saori Taste	-
	Los Vikingos	\$10.000
	Plaza Garibaldi	\$10.000
	Madera y Carbón	\$8.000
	Juan y Medio	\$9.000
	Cara de Palo	\$10.000
	Baires Sushi Club	-
	SQ Oyster & Lobster	\$15.000
	Govinda's	-
	Ocean Pacific's	\$13.000
	Tierra Nortea	-
	Per Piacere	\$9.000
	Los Chinos Ricos	\$5.000
	Los Buenos Muchachos	\$13.000
	El puente de Chabuca	\$8.000
	Troncomono restobar	-
	San Gennaro	\$8.000
	Restaurante Tales	-
	Restaurant Aiwaha	-
	Fey Choy	-
	El Monociclo RetoArt	-
El Bandolero	-	
20000 Leguas	\$15.000	
D'Angelus	\$7.000	
Café	Café viejo	-
	Café del teatro	-
	El Café	\$2.500
	Café Cronopios	\$2.000
Bar	Bar remolienda	\$7.500
	Sité	-
	Café Brasil	-

	Bar Austral	\$12.000
	El Burrito	-
	Vudoo	-
Pizzeria	Pizzeria Benvenuto	-
	PizzaPizza	-
Sandwich	La Terraza 2	-
Pub	La frontera	-
	Saint Patrick's	\$7.000
Estadísticas		
Promedio Restaurant		\$10.000
Desv. Estándar Restaurant		\$2.878
N Restaurant		27

Fuente: Elaboración propia con datos de www.800.cl. 2015.

7.3 ANEXO C: CARTA GANTT DE CONSTRUCCIÓN DEL HOTEL BRASILIA

Actividad por Subcontrato (SC)/Mes	Año 2016						
	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
SC Hormigones, excavaciones y demoliciones							
SC Eléctricos							
SC Sanitarios e incendio							
SC Terminaciones Fachadas							
SC Terminaciones Habitaciones							
SC Estructuras Metálicas							
SC Ascensores							
SC Comunicaciones							
SC Cocina							
SC Terminaciones espacios comunes							
Instalación Muebles							
Permisos							
Recepción parcial							
Obtención de patente							

Fuente: Inmobiliaria e Inversiones Mandalay S.A.

7.4 ANEXO D: RESUMEN DE ENCUESTA AL BARRIO BRASIL CON PREGUNTAS Y RESPUESTAS

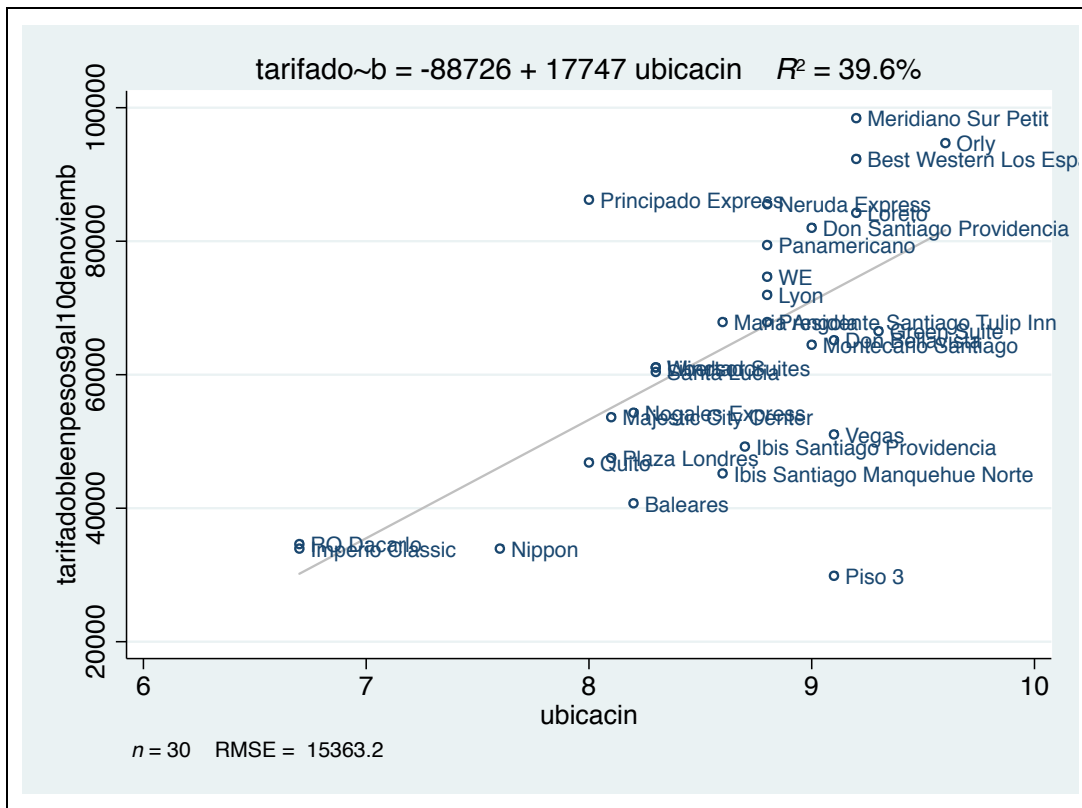
Pregunta	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sexo	M	19	63%
	F	11	37%
¿Dónde vives?	Europa	8	27%
	Argentina	2	7%
	Otro	2	7%
	EEUU	1	3%
	Canadá	1	3%
	Chile	15	50%
	Brasil	1	3%
¿Cuál consideras que es el mayor atractivo turístico del barrio Brasil?	Plaza Brasil	12	40%
	Gastronomía	6	20%
	Su gente	2	7%
	Pubs y Bares	6	20%
	Otro	4	13%
¿Cuál es tu actividad favorita en el barrio Brasil?	Caminar	11	37%
	Comer	10	33%
	Conversar	3	10%
	Ninguna	1	3%
	Tomar	3	10%
	Vida nocturna	2	7%
¿Cómo decidiste viajar a Chile?	Amigos o familia	12	40%
	Internet	4	13%
	Otros	12	40%
	Televisión	2	7%
¿Usas redes sociales (cuáles)?	Facebook	23	77%
	Google+	5	17%
	No uso	1	3%
	Twitter	1	3%
¿Usas buscadores (cuáles)?	Google	29	97%
	No uso	1	3%
¿Usas metasearch para encontrar o reservar hotel (cuáles)?	No uso	9	30%
	Otro	6	20%

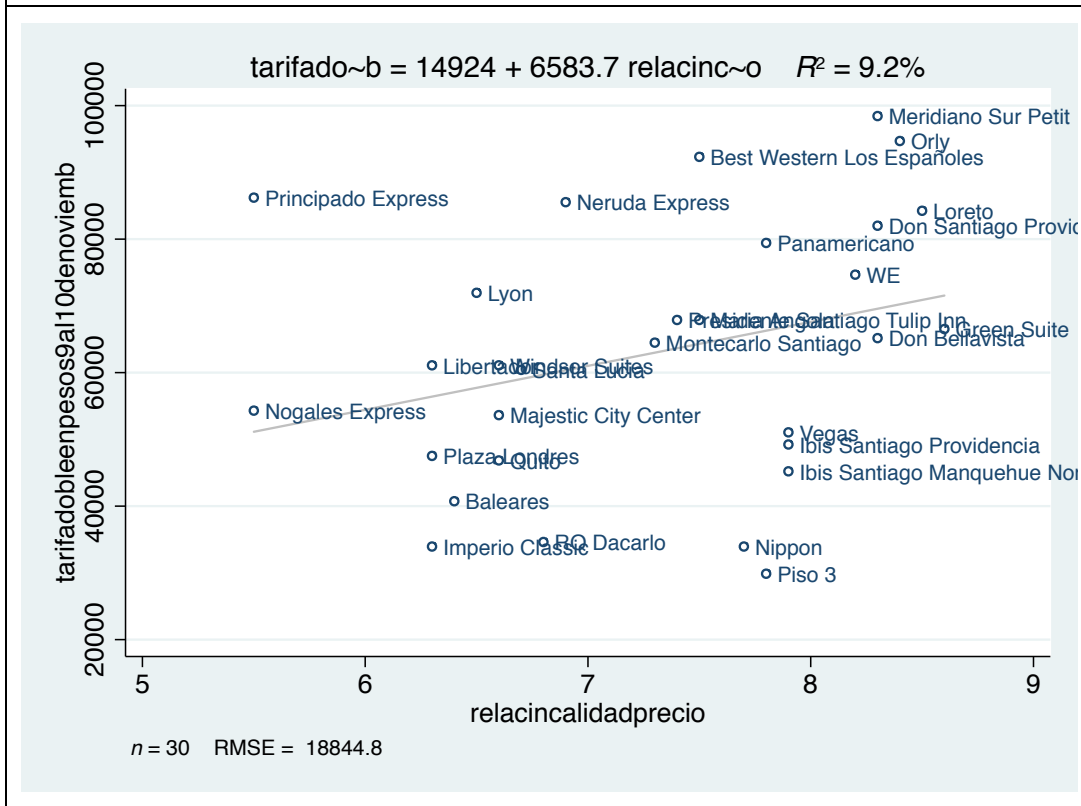
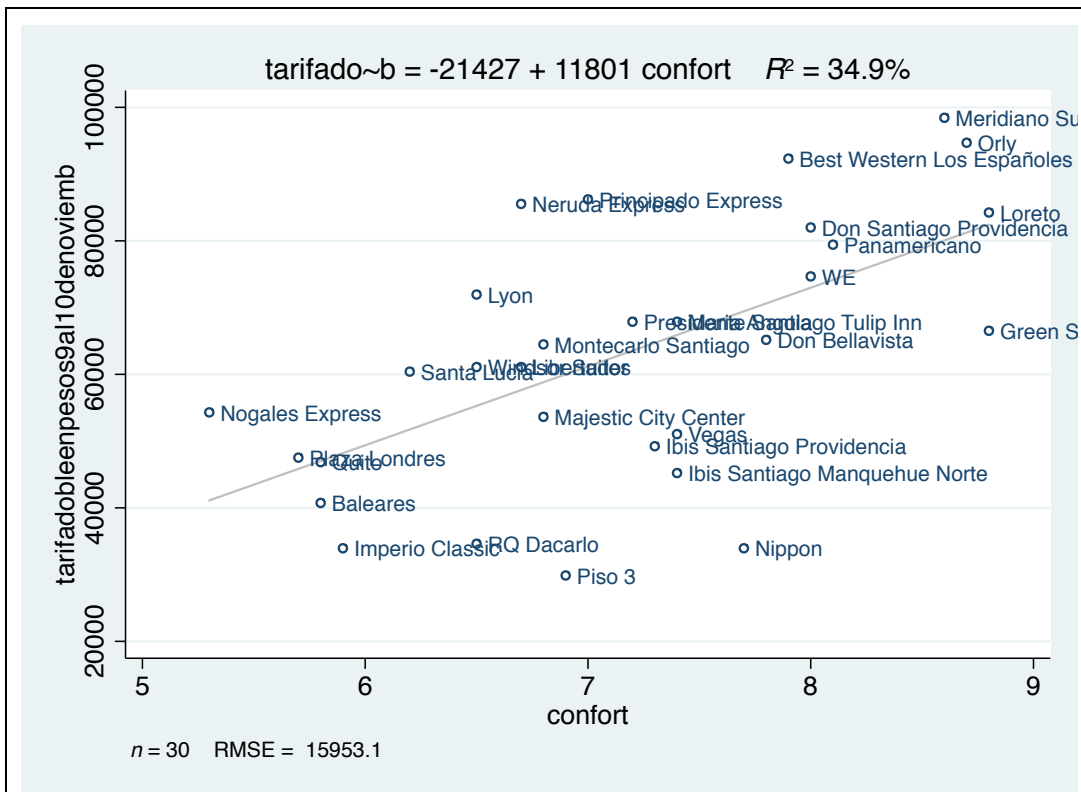
	Kayak	1	3%
	Tripadvisor	10	33%
	Trivago	4	13%
¿Qué tomaste en cuenta para elegir alojamiento?	Actividades en el barrio	4	13%
	Calidad del alojamiento	9	30%
	Cercanía al centro de la ciudad	6	20%
	Otro	4	13%
	Precio en oferta	7	23%
¿Tomas en cuenta comentarios para elegir hotel (cuáles)?	Los de agencias (Booking, Despegar, Expedia)	9	30%
	Los de metasearch (Tripadvisor, Trivago, kayak)	9	30%
	Los de redes sociales (Facebook, Twitter, Google+)	7	23%
	No tomo en cuenta comentarios	1	3%
	Otros	4	13%
¿Reservas alojamiento (Cómo)?	Con el celular	5	17%
	Con el computador	20	67%
	No reservo	3	10%
	Otros	2	7%
¿Cómo te describes?	Amante de la naturaleza	2	7%
	Aventurero	5	17%
	Culto	4	13%
	Familiar	7	23%
	Gastronómico	3	10%
	Noctámbulo	5	17%
	Otro	2	7%
	Tecnológico	2	7%
¿Te interesa el turismo sustentable (Qué ámbito)?	Económico (Proveedores locales)	3	10%
	Medioambiental (Huella de carbono)	14	47%
	No me interesa tanto	4	13%
	Tradicional (Guardar tradiciones)	9	30%
¿Cuántos años tienes?	20 a 30	15	50%
	30 a 40	8	27%

	40 a 50	3	10%
	50 a 60	3	10%
	60 a 70	1	3%
¿Cuánto gastas al día (Dólares)?	5 a 35	19	63%
	35 a 65	7	23%
	65 a 95	1	3%
	95 a 125	2	7%
	125 a 155	1	3%

Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta. 2016.

7.5 ANEXO E: REGRESIONES Y GRÁFICOS DE DISPERSIÓN DE PUNTUACIONES DE BOOKING Y TARIFA DE HOTELES 3 ESTRELLAS





Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2016.

7.6 ANEXO F: TABLA DE PUNTAJES DE HOTELES 3 ESTRELLAS DE BOOKING.COM

Hotel 3 estrellas	Limpieza	Ubicación	Personal	WiFi gratis	Confort	Instalaciones y servicios	Relación Calidad-Precio
Santa Lucia	7.2	8.3	7.4	5.8	6.2	6.3	6.7
Panamericano	8.2	8.8	8	7.4	8.1	7.8	7.8
Libertador	7.5	8.3	7.2	6.3	6.7	6.4	6.3
Montecarlo Santiago	7.6	9	7.9	6.4	6.8	6.7	7.3
Vegas	8.3	9.1	8.4	7.4	7.4	7.5	7.9
Plaza Londres	6	8.1	6.5	5	5.7	5.4	6.3
Majestic City Center	7.4	8.1	7.9	6.3	6.8	6.6	6.6
Windsor Suites	7.3	8.3	7.6		6.5	6.3	6.6
Loreto	9.3	9.2	9.5	9.4	8.8	8.6	8.5
Quito	6	8	7.8	6.9	5.8	6	6.6
Principado Express	7.5	8	7.5	8	7	6.5	5.5
Nippon	8.1	7.6	8.8	7.1	7.7	6.9	7.7
Baleares	6.8	8.2	7.2	7.2	5.8	5.9	6.4
Green Suite	9.4	9.3	9.7	9	8.8	8.8	8.6
Don Bellavista	8.3	9.1	9.1	9.2	7.8	7.8	8.3
Presidente Santiago Tulip Inn	8.3	8.8	8.1	8	7.2	7.1	7.4
Ibis Santiago Providencia	7.8	8.7	7.7	8.2	7.3	7.3	7.9
Maria Angola	8.5	8.6	8.2		7.4	7.6	7.5
Imperio Classic	6.3	6.7	7.4	7.2	5.9	6	6.3
Meridiano Sur Petit	9.3	9.2	9.4	8.7	8.6	8.3	8.3
Don Santiago Providencia	8.3	9	9.2	8.5	8	7.9	8.3
Orly	9.3	9.6	9.3	8.3	8.7	8.3	8.4
RQ Dacarolo	7.1	6.7	6.9	7.5	6.5	6.4	6.8
Lyon	7.5	8.8	7		6.5	6.5	6.5
WE	8.7	8.8	9.4	8.4	8	8.1	8.2

Best Western Los Españoles	8.2	9.2	8.5	8.3	7.9	7.6	7.5
Nogales Express	6.2	8.2	6.5	5.8	5.3	5.1	5.5
Piso 3	7.9	9.1	7.8	6.3	6.9	7.1	7.8
Neruda Express	7.8	8.8	7.4		6.7	7	6.9
Ibis Santiago Manquehue Norte	7.9	8.6	7.2	7.9	7.4	7.1	7.9

Fuente: Elaboración propia con datos de www.booking.com. 2016.

7.7 ANEXO G: DETALLE DE INVERSIÓN

Inversión	Monto
Inversión real con patrimonio	\$1.500.000.000
Inversión real con deuda	\$3.047.000.000
Inversión proyectada con patrimonio	\$-
Inversión proyectada con deuda	\$750.000.000
Inversión real total	\$4.547.000.000
Inversión proyectada total	\$750.000.000
<i>Inversión en obras físicas</i>	\$3.626.187.673
<i>Inversión en materiales y equipamiento</i>	\$63.098.299
<i>Terreno</i>	\$803.116.777
<i>Capital de trabajo</i>	\$24.597.251
<i>Capital adicional</i>	\$30.000.000

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.8 ANEXO H: DETALLE DEL COSTO FINANCIERO

Costo financiero	
Tasa de interés anual largo plazo	7,30%
Tasa de interés mensual	0,59%
Valor de la cuota mensual	\$22.359.811

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.9 ANEXO I: DETALLE DE EVALUACIÓN

Evaluación	
Tasa de descuento anual	7,00%
Tasa de descuento mensual (CAPM)	0,57%
VAN	\$6.213.339.662
TIR mensual	2,56%
TIR anual	35,37%
Plazo de recuperación de capital (Meses)	52
Plazo de recuperación de capital (Años)	4,4
Capital de trabajo necesario (por método del mínimo flujo acumulado)	\$24.597.251

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.10 ANEXO J: MODELO DE INGRESOS

	meses-->	
	1	2
Input		
Output		
Habitaciones disponibles diarias	50	50
Habitaciones vendidas diarias	19	12
Nivel de ocupación (OR)	38%	23%
Habitaciones disponibles mensuales	1520	1520
Habitaciones vendidas mensuales	575	357
Tarifa diaria promedio dólares sin iva, comisión descontada	86	67
Tipo de cambio CLP/USD	\$700	\$700
Tarifa diaria promedio pesos, sin iva, comisión descontada (ADR)	\$59.940	\$46.953
Venta diaria promedio por habitación sin iva, comisión descontada (REVPAR)	\$22.666	\$11.032
Venta mensual promedio por habitación	\$689.047	\$335.376
Venta diaria (Todas las habitaciones)	\$1.133.301	\$551.605
Venta mensual (Todas las habitaciones)	\$34.452.365	\$16.768.778
Salones disponibles diarios	16	16
Salones vendidos diarios	4	4
Nivel de ocupación (OR)	23%	23%
Salones disponibles mensuales	486	486
Salones vendidos mensuales	111	111
Tarifa diaria promedio pesos (ADR)	\$70.792	\$70.792
Venta diaria promedio por salón (REVPAMR)	\$16.149	\$16.149
Venta mensual promedio por salón	\$490.940	\$490.940
Venta diaria (Todos los salones)	\$258.389	\$258.389
Venta mensual (Todos los salones)	\$7.855.036	\$7.855.036
Número de ventas diarias	34	34
Ticket promedio p/p sin iva, en pesos	\$8.500	\$8.500
Venta diaria	\$289.000	\$289.000
Venta mensual	\$8.785.600	\$8.785.600
Venta otros servicios: Se estima como el 4% de la venta por concepto de alojamiento	\$1.378.095	\$670.751

3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
14	18	20	21	19	19	14	18	17	10
28%	37%	40%	42%	37%	37%	28%	35%	33%	19%
1520	1520	1520	1520	1520	1520	1520	1520	1520	1520
428	560	601	642	569	569	430	535	505	289
66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$13.039	\$20.146	\$24.383	\$26.322	\$20.406	\$17.758	\$15.037	\$21.041	\$18.277	\$9.561
\$396.383	\$612.435	\$741.233	\$800.176	\$620.352	\$539.858	\$457.128	\$639.655	\$555.614	\$290.655
\$651.946	\$1,007.294	\$1,219.134	\$1,316.079	\$1,020.315	\$887.924	\$751.855	\$1,052.064	\$913.839	\$478.052
\$19,819.171	\$30,621.738	\$37,061.661	\$40,008.798	\$31,017.584	\$26,992.885	\$22,856.380	\$31,982.741	\$27,780.701	\$14,532.770
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
111	111	111	111	111	111	111	111	111	111
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$16.149	\$16.149	\$16.149	\$16.149	\$16.149	\$16.149	\$16.149	\$16.149	\$16.149	\$16.149
\$490.940	\$490.940	\$490.940	\$490.940	\$490.940	\$490.940	\$490.940	\$490.940	\$490.940	\$490.940
\$258.389	\$258.389	\$258.389	\$258.389	\$258.389	\$258.389	\$258.389	\$258.389	\$258.389	\$258.389
\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036
34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$289.000	\$289.000	\$289.000	\$289.000	\$289.000	\$289.000	\$289.000	\$289.000	\$289.000	\$289.000
\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600
\$792.767	\$1,224.870	\$1,482.466	\$1,600.352	\$1,240.703	\$1,079.715	\$914.255	\$1,279.310	\$1,111.228	\$581.311

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
53	33	39	52	55	59	52	52	40	49	46	27
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
2128	2128	2128	2128	2128	2128	2128	2128	2128	2128	2128	2128
1609	1000	1200	1567	1683	1798	1594	1594	1204	1499	1413	809
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$3.173.244	\$1.544.493	\$1.825.450	\$2.820.423	\$3.413.574	\$3.685.021	\$2.856.883	\$2.486.187	\$2.105.193	\$2.945.779	\$2.558.749	\$1.338.545
\$96.466.623	\$46.952.578	\$55.493.678	\$85.740.865	\$103.772.651	\$112.024.636	\$86.849.236	\$75.580.079	\$63.997.863	\$89.551.676	\$77.785.963	\$40.691.756
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500	\$773.500
\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400	\$23.514.400
\$3.858.665	\$1.878.103	\$2.219.747	\$3.429.635	\$4.150.906	\$4.480.985	\$3.473.969	\$3.023.203	\$2.559.915	\$3.582.067	\$3.111.439	\$1.627.670

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
76	47	56	74	79	84	75	75	57	70	66	38
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
3040	3040	3040	3040	3040	3040	3040	3040	3040	3040	3040	3040
2299	1429	1714	2239	2405	2568	2277	2277	1720	2142	2018	1156
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$4.533.206	\$2.206.418	\$2.607.786	\$4.029.176	\$4.876.534	\$5.264.316	\$4.081.261	\$3.551.695	\$3.007.418	\$4.208.255	\$3.655.355	\$1.912.207
\$137.809.461	\$67.075.112	\$79.276.683	\$122.486.950	\$148.246.645	\$160.035.194	\$124.070.338	\$107.971.541	\$91.425.518	\$127.930.965	\$111.122.804	\$58.131.080
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500	\$1.062.500
\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000	\$32.300.000
\$5.512.378	\$2.683.004	\$3.171.067	\$4.899.478	\$5.929.866	\$6.401.408	\$4.962.814	\$4.318.862	\$3.657.021	\$5.117.239	\$4.444.912	\$2.325.243

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
91	56	68	88	95	101	90	90	68	85	80	46
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648
2759	1714	2057	2687	2886	3082	2733	2732	2065	2570	2422	1387
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$5.439.847	\$2.647.702	\$3.129.343	\$4.835.011	\$5.851.841	\$6.317.179	\$4.897.513	\$4.262.035	\$3.608.902	\$5.049.907	\$4.386.426	\$2.294.648
\$165.371.354	\$80.490.134	\$95.132.020	\$146.984.340	\$177.895.973	\$192.042.232	\$148.884.405	\$129.565.849	\$109.710.622	\$153.517.158	\$133.347.365	\$69.757.297
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500
\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800
\$6.614.854	\$3.219.605	\$3.805.281	\$5.879.374	\$7.115.839	\$7.681.689	\$5.955.376	\$5.182.634	\$4.388.425	\$6.140.686	\$5.333.895	\$2.790.292

49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
91	56	68	88	95	101	90	90	68	85	80	46
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648
2759	1714	2057	2687	2886	3082	2733	2732	2065	2570	2422	1387
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$5.439.847	\$2.647.702	\$3.129.343	\$4.835.011	\$5.851.841	\$6.317.179	\$4.897.513	\$4.262.035	\$3.608.902	\$5.049.907	\$4.386.426	\$2.294.648
\$165.371.354	\$80.490.134	\$95.132.020	\$146.984.340	\$177.895.973	\$192.042.232	\$148.884.405	\$129.565.849	\$109.710.622	\$153.517.158	\$133.347.365	\$69.757.297
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500
\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800
\$6.614.854	\$3.219.605	\$3.805.281	\$5.879.374	\$7.115.839	\$7.681.689	\$5.955.376	\$5.182.634	\$4.388.425	\$6.140.686	\$5.333.895	\$2.790.292

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
91	56	68	88	95	101	90	90	68	85	80	46
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648
2759	1714	2057	2687	2886	3082	2733	2732	2065	2570	2422	1387
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$5.439.847	\$2.647.702	\$3.129.343	\$4.835.011	\$5.851.841	\$6.317.179	\$4.897.513	\$4.262.035	\$3.608.902	\$5.049.907	\$4.386.426	\$2.294.648
\$165.371.354	\$80.490.134	\$95.132.020	\$146.984.340	\$177.895.973	\$192.042.232	\$148.884.405	\$129.565.849	\$109.710.622	\$153.517.158	\$133.347.365	\$69.757.297
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500
\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800
\$6.614.854	\$3.219.605	\$3.805.281	\$5.879.374	\$7.115.839	\$7.681.689	\$5.955.376	\$5.182.634	\$4.388.425	\$6.140.686	\$5.333.895	\$2.790.292

73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
91	56	68	88	95	101	90	90	68	85	80	46
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648
2759	1714	2057	2687	2886	3082	2733	2732	2065	2570	2422	1387
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$5.439.847	\$2.647.702	\$3.129.343	\$4.835.011	\$5.851.841	\$6.317.179	\$4.897.513	\$4.262.035	\$3.608.902	\$5.049.907	\$4.386.426	\$2.294.648
\$165.371.354	\$80.490.134	\$95.132.020	\$146.984.340	\$177.895.973	\$192.042.232	\$148.884.405	\$129.565.849	\$109.710.622	\$153.517.158	\$133.347.365	\$69.757.297
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500
\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800
\$6.614.854	\$3.219.605	\$3.805.281	\$5.879.374	\$7.115.839	\$7.681.689	\$5.955.376	\$5.182.634	\$4.388.425	\$6.140.686	\$5.333.895	\$2.790.292

85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
91	56	68	88	95	101	90	90	68	85	80	46
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648
2759	1714	2057	2687	2886	3082	2733	2732	2065	2570	2422	1387
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$5.439.847	\$2.647.702	\$3.129.343	\$4.835.011	\$5.851.841	\$6.317.179	\$4.897.513	\$4.262.035	\$3.608.902	\$5.049.907	\$4.386.426	\$2.294.648
\$165.371.354	\$80.490.134	\$95.132.020	\$146.984.340	\$177.895.973	\$192.042.232	\$148.884.405	\$129.565.849	\$109.710.622	\$153.517.158	\$133.347.365	\$69.757.297
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500
\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800
\$6.614.854	\$3.219.605	\$3.805.281	\$5.879.374	\$7.115.839	\$7.681.689	\$5.955.376	\$5.182.634	\$4.388.425	\$6.140.686	\$5.333.895	\$2.790.292

97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
91	56	68	88	95	101	90	90	68	85	80	46
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648
2759	1714	2057	2687	2886	3082	2733	2732	2065	2570	2422	1387
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$5.439.847	\$2.647.702	\$3.129.343	\$4.835.011	\$5.851.841	\$6.317.179	\$4.897.513	\$4.262.035	\$3.608.902	\$5.049.907	\$4.386.426	\$2.294.648
\$165.371.354	\$80.490.134	\$95.132.020	\$146.984.340	\$177.895.973	\$192.042.232	\$148.884.405	\$129.565.849	\$109.710.622	\$153.517.158	\$133.347.365	\$69.757.297
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500
\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800
\$6.614.854	\$3.219.605	\$3.805.281	\$5.879.374	\$7.115.839	\$7.681.689	\$5.955.376	\$5.182.634	\$4.388.425	\$6.140.686	\$5.333.895	\$2.790.292

109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
91	56	68	88	95	101	90	90	68	85	80	46
76%	47%	56%	74%	79%	84%	75%	75%	57%	70%	66%	38%
3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648	3648
2759	1714	2057	2687	2886	3082	2733	2732	2065	2570	2422	1387
86	67	66	78	88	89	78	68	76	85	79	72
\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700
\$59.940	\$46.953	\$46.256	\$54.709	\$61.643	\$62.312	\$54.479	\$47.425	\$53.140	\$59.737	\$55.063	\$50.290
\$45.332	\$22.064	\$26.078	\$40.292	\$48.765	\$52.643	\$40.813	\$35.517	\$30.074	\$42.083	\$36.554	\$19.122
\$1.378.095	\$670.751	\$792.767	\$1.224.870	\$1.482.466	\$1.600.352	\$1.240.703	\$1.079.715	\$914.255	\$1.279.310	\$1.111.228	\$581.311
\$5.439.847	\$2.647.702	\$3.129.343	\$4.835.011	\$5.851.841	\$6.317.179	\$4.897.513	\$4.262.035	\$3.608.902	\$5.049.907	\$4.386.426	\$2.294.648
\$165.371.354	\$80.490.134	\$95.132.020	\$146.984.340	\$177.895.973	\$192.042.232	\$148.884.405	\$129.565.849	\$109.710.622	\$153.517.158	\$133.347.365	\$69.757.297
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486	486
222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792	\$70.792
\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343	\$32.343
\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225	\$983.225
\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487	\$517.487
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147
\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500	\$8.500
\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500	\$1.249.500
\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800
\$6.614.854	\$3.219.605	\$3.805.281	\$5.879.374	\$7.115.839	\$7.681.689	\$5.955.376	\$5.182.634	\$4.388.425	\$6.140.686	\$5.333.895	\$2.790.292

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.11 ANEXO K: ESTADO DE RESULTADOS MENSUALES PROFORMA

item/meses	Ratios	1	2
Ingresos de actividades ordinarias	100,0%	\$52.471.096	\$34.080.165
<i>Ingresos por habitaciones</i>	68,7%	\$34.452.365	\$16.768.778
<i>Ingresos por salones</i>	8,9%	\$7.855.036	\$7.855.036
<i>Ingresos por restaurant</i>	19,7%	\$8.785.600	\$8.785.600
<i>Ingresos por otros servicios</i>	2,7%	\$1.378.095	\$670.751
Costo de ventas	-38,4%	\$-20.140.473	\$-13.081.310
<i>Remuneraciones y honorarios</i>	-18,8%	\$-9.883.726	\$-6.419.515
<i>Lavandería</i>	-2,0%	\$-1.026.706	\$-666.849
<i>Alimentos y bebidas</i>	-4,8%	\$-2.510.521	\$-1.630.592
<i>Mantenciones</i>	-1,9%	\$-993.162	\$-645.062
<i>Depreciación</i>	-4,5%	\$-2.367.461	\$-1.537.675
<i>Amortización</i>	-0,1%	\$-29.522	\$-19.174
<i>Otros costos actividades ordinarias</i>	-6,3%	\$-3.329.375	\$-2.162.441
GANANCIA BRUTA	61,6%	\$32.330.623	\$20.998.855
Ingresos financieros	0,2%	\$112.247	\$72.905
Otros ingresos, por función	0,6%	\$290.740	\$188.836
Gasto de administración	-21,9%	\$-11.506.842	\$-7.473.735
<i>Publicaciones</i>	-1,6%	\$-847.209	\$-550.265
<i>Comisión tarjetas de crédito</i>	-2,2%	\$-1.130.395	\$-734.195
<i>Materiales e informática</i>	-3,1%	\$-1.633.890	\$-1.061.217
<i>Comisión agencias</i>	-2,8%	\$-1.465.203	\$-951.655
<i>Honorarios administración</i>	-2,9%	\$-1.513.063	\$-982.740
<i>Patentes y seguros</i>	-2,5%	\$-1.317.093	\$-855.456
<i>Depreciación</i>	0,0%	\$-3.068	\$-1.993
<i>Gastos generales</i>	-6,9%	\$-3.596.922	\$-2.336.213
Otros gastos, por función	0,0%	\$-20.983	\$-13.629
Costos financieros	-13,3%	\$-22.359.811	\$-22.359.811
<i>Corto plazo</i>	0,0%	\$-	\$-
<i>Largo plazo</i>	-13,3%	\$-22.359.811	\$-22.359.811
Diferencias de cambio	0,2%	\$86.540	\$56.208
Resultado por unidades de reajuste	-0,5%	\$-287.853	\$-186.962
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS (EBIT)	26,7%	\$-1.355.340	\$-8.717.332
Gasto por impuestos a las ganancias	-6,7%	\$-	\$-
GANANCIA TOTAL	20,0%	\$-1.355.340	\$-8.717.332

3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$37,252.574	\$48,487.243	\$55,184.764	\$58,249.786	\$48,898.924	\$44,713.237	\$40,411.271	\$49,902.687	\$45,532.565	\$31,754.717
\$19,819.171	\$30,621.738	\$37,061.661	\$40,008.798	\$31,017.584	\$26,992.885	\$22,856.380	\$31,982.741	\$27,780.701	\$14,532.770
\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036	\$7,855.036
\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600	\$8,785.600
\$792.767	\$1,224.870	\$1,482.466	\$1,600.352	\$1,240.703	\$1,079.715	\$914.255	\$1,279.310	\$1,111.228	\$581.311
\$-14,299.005	\$-18,611.314	\$-21,182.086	\$-22,358.562	\$-18,769.333	\$-17,162.701	\$-15,511.437	\$-19,154.617	\$-17,477.192	\$-12,188.711
\$-7,017.087	\$-9,133.307	\$-10,394.886	\$-10,972.230	\$-9,210.853	\$-8,422.416	\$-7,612.075	\$-9,399.927	\$-8,576.749	\$-5,981.482
\$-728.924	\$-948.754	\$-1,079.805	\$-1,139.778	\$-956.809	\$-874.908	\$-790.731	\$-976.450	\$-890.940	\$-621.347
\$-1,782.379	\$-2,319.910	\$-2,640.359	\$-2,787.007	\$-2,339.608	\$-2,139.340	\$-1,933.509	\$-2,387.634	\$-2,178.542	\$-1,519.330
\$-705.109	\$-917.756	\$-1,044.525	\$-1,102.539	\$-925.548	\$-846.322	\$-764.896	\$-944.547	\$-861.831	\$-601.046
\$-1,680.812	\$-2,187.712	\$-2,489.900	\$-2,628.192	\$-2,206.287	\$-2,017.432	\$-1,823.330	\$-2,251.576	\$-2,054.399	\$-1,432.752
\$-20.959	\$-27.280	\$-31.049	\$-32.773	\$-27.512	\$-25.157	\$-22.737	\$-28.077	\$-25.618	\$-17.866
\$-2,363.736	\$-3,076.593	\$-3,501.562	\$-3,696.042	\$-3,102.715	\$-2,837.127	\$-2,564.160	\$-3,166.406	\$-2,889.114	\$-2,014.888
\$22,953.569	\$29,875.929	\$34,002.678	\$35,891.224	\$30,129.591	\$27,550.535	\$24,899.833	\$30,748.070	\$28,055.373	\$19,566.006
\$79.691	\$103.724	\$118.052	\$124.609	\$104.605	\$95.651	\$86.448	\$106.752	\$97.404	\$67.930
\$206.415	\$268.665	\$305.776	\$322.759	\$270.946	\$247.754	\$223.917	\$276.508	\$252.294	\$175.951
\$-8,169.440	\$-10,633.189	\$-12,101.946	\$-12,774.101	\$-10,723.470	\$-9,805.554	\$-8,862.138	\$-10,943.594	\$-9,985.232	\$-6,963.768
\$-601.488	\$-782.885	\$-891.024	\$-940.513	\$-789.532	\$-721.949	\$-652.489	\$-805.739	\$-735.178	\$-512.718
\$-802.539	\$-1,044.570	\$-1,188.856	\$-1,254.886	\$-1,053.439	\$-963.266	\$-870.588	\$-1,075.063	\$-980.917	\$-684.098
\$-1,160.002	\$-1,509.837	\$-1,718.390	\$-1,813.831	\$-1,522.656	\$-1,392.319	\$-1,258.361	\$-1,553.912	\$-1,417.832	\$-988.805
\$-1,040.241	\$-1,353.958	\$-1,540.980	\$-1,626.568	\$-1,365.454	\$-1,248.573	\$-1,128.445	\$-1,393.483	\$-1,271.452	\$-886.719
\$-1,074.220	\$-1,398.184	\$-1,591.315	\$-1,679.698	\$-1,410.056	\$-1,289.357	\$-1,165.305	\$-1,439.000	\$-1,312.983	\$-915.683
\$-935.088	\$-1,217.093	\$-1,385.209	\$-1,462.145	\$-1,227.427	\$-1,122.360	\$-1,014.375	\$-1,252.622	\$-1,142.927	\$-797.085
\$-2.178	\$-2.835	\$-3.227	\$-3.406	\$-2.859	\$-2.614	\$-2.363	\$-2.918	\$-2.662	\$-1.857
\$-2,553.684	\$-3,323.826	\$-3,782.945	\$-3,993.054	\$-3,352.047	\$-3,065.116	\$-2,770.214	\$-3,420.856	\$-3,121.282	\$-2,176.803
\$-14.897	\$-19.390	\$-22.068	\$-23.294	\$-19.555	\$-17.881	\$-16.161	\$-19.956	\$-18.209	\$-12.699
\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811	\$-22,359.811
\$61.441	\$79.970	\$91.016	\$96.071	\$80.649	\$73.745	\$66.650	\$82.304	\$75.097	\$52.373
\$-204.365	\$-265.998	\$-302.740	\$-319.555	\$-268.257	\$-245.294	\$-221.694	\$-273.763	\$-249.789	\$-174.204
\$-7,447.399	\$-2,950.099	\$-269.044	\$957.901	\$-2,785.301	\$-4,460.855	\$-6,182.955	\$-2,383.489	\$-4,132.873	\$-9,648.222
\$-	\$-	\$-	\$-239.475	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-7,447.399	\$-2,950.099	\$-269.044	\$718.426	\$-2,785.301	\$-4,460.855	\$-6,182.955	\$-2,383.489	\$-4,132.873	\$-9,648.222

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
\$139,571,280	\$88,076,674	\$96,959,418	\$128,416,492	\$147,169,550	\$155,751,613	\$129,569,198	\$117,849,274	\$105,803,770	\$132,379,735	\$120,143,394	\$81,565,419
\$96,466,623	\$46,952,578	\$55,493,678	\$85,740,865	\$103,772,651	\$112,024,636	\$86,849,236	\$75,580,079	\$63,997,863	\$89,551,676	\$77,785,963	\$40,691,756
\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593
\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400	\$23,514,400
\$3,858,665	\$1,878,103	\$2,219,747	\$3,429,635	\$4,150,906	\$4,480,985	\$3,473,969	\$3,023,203	\$2,559,915	\$3,582,067	\$3,111,439	\$1,627,670
\$-53,572,954	\$-33,807,296	\$-37,216,843	\$-49,291,307	\$-56,489,469	\$-59,783,604	\$-49,733,761	\$-45,235,193	\$-40,611,654	\$-50,812,556	\$-46,115,766	\$-31,308,020
\$-26,290,365	\$-16,590,576	\$-18,263,775	\$-24,189,192	\$-27,721,615	\$-29,338,176	\$-24,406,322	\$-22,198,696	\$-19,929,743	\$-24,935,729	\$-22,630,829	\$-15,364,083
\$-2,731,003	\$-1,723,404	\$-1,897,213	\$-2,512,736	\$-2,879,679	\$-3,047,605	\$-2,535,291	\$-2,305,967	\$-2,070,271	\$-2,590,285	\$-2,350,856	\$-1,595,997
\$-6,677,898	\$-4,214,098	\$-4,639,100	\$-6,144,189	\$-7,041,443	\$-7,452,059	\$-6,199,341	\$-5,638,592	\$-5,062,265	\$-6,333,813	\$-5,748,356	\$-3,902,562
\$-2,641,775	\$-1,667,096	\$-1,835,227	\$-2,430,640	\$-2,785,593	\$-2,948,033	\$-2,452,458	\$-2,230,626	\$-2,002,631	\$-2,505,655	\$-2,274,048	\$-1,543,853
\$-6,297,364	\$-3,973,962	\$-4,374,745	\$-5,794,068	\$-6,640,193	\$-7,027,410	\$-5,846,077	\$-5,317,282	\$-4,773,796	\$-5,972,886	\$-5,420,791	\$-3,680,178
\$-78,527	\$-49,554	\$-54,552	\$-72,251	\$-82,802	\$-87,630	\$-72,899	\$-66,305	\$-59,528	\$-74,481	\$-67,596	\$-45,891
\$-8,856,022	\$-5,588,606	\$-6,152,231	\$-8,148,232	\$-9,338,144	\$-9,882,690	\$-8,221,374	\$-7,477,726	\$-6,713,419	\$-8,399,707	\$-7,623,291	\$-5,175,457
\$85,998,326	\$54,269,378	\$59,742,574	\$79,125,185	\$90,680,080	\$95,968,010	\$79,835,437	\$72,614,081	\$65,192,116	\$81,567,179	\$74,027,627	\$50,257,399
\$298,573	\$188,415	\$207,417	\$274,710	\$314,827	\$333,186	\$277,176	\$252,105	\$226,337	\$283,188	\$257,012	\$174,486
\$773,357	\$488,028	\$537,247	\$711,549	\$815,459	\$863,012	\$717,936	\$652,997	\$586,253	\$733,509	\$665,708	\$451,950
\$-30,607,798	\$-19,315,099	\$-21,263,073	\$-28,161,568	\$-32,274,088	\$-34,156,124	\$-28,414,355	\$-25,844,191	\$-23,202,627	\$-29,030,702	\$-26,347,288	\$-17,887,189
\$-2,253,546	\$-1,422,104	\$-1,565,526	\$-2,073,439	\$-2,376,229	\$-2,514,797	\$-2,092,050	\$-1,902,818	\$-1,708,329	\$-2,137,430	\$-1,939,860	\$-1,316,972
\$-3,006,811	\$-1,897,453	\$-2,088,815	\$-2,766,501	\$-3,170,502	\$-3,355,387	\$-2,791,334	\$-2,538,849	\$-2,279,351	\$-2,851,882	\$-2,588,272	\$-1,757,179
\$-4,346,089	\$-2,742,606	\$-3,019,205	\$-3,998,742	\$-4,582,691	\$-4,849,926	\$-4,034,636	\$-3,669,691	\$-3,294,608	\$-4,122,153	\$-3,741,127	\$-2,539,853
\$-3,897,390	\$-2,459,454	\$-2,707,496	\$-3,585,903	\$-4,109,564	\$-4,349,209	\$-3,618,091	\$-3,290,824	\$-2,954,465	\$-3,696,573	\$-3,354,885	\$-2,277,633
\$-4,024,695	\$-2,539,790	\$-2,795,934	\$-3,703,034	\$-4,243,800	\$-4,491,273	\$-3,736,274	\$-3,398,317	\$-3,050,971	\$-3,817,319	\$-3,464,470	\$-2,352,031
\$-3,503,421	\$-2,210,839	\$-2,433,807	\$-3,223,421	\$-3,694,147	\$-3,909,568	\$-3,252,355	\$-2,958,170	\$-2,655,812	\$-3,322,904	\$-3,015,755	\$-2,047,398
\$-8,161	\$-5,150	\$-5,669	\$-7,509	\$-8,605	\$-9,107	\$-7,576	\$-6,891	\$-6,186	\$-7,740	\$-7,025	\$-4,769
\$-9,567,686	\$-6,037,703	\$-6,646,620	\$-8,803,019	\$-10,088,551	\$-10,676,856	\$-8,882,038	\$-8,078,631	\$-7,252,905	\$-9,074,701	\$-8,235,894	\$-5,591,353
\$-55,815	\$-35,222	\$-38,774	\$-51,354	\$-58,853	\$-62,285	\$-51,815	\$-47,128	\$-42,311	\$-52,939	\$-48,045	\$-32,618
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$230,195	\$145,265	\$159,915	\$211,797	\$242,726	\$256,881	\$213,698	\$194,369	\$174,502	\$218,334	\$198,152	\$134,526
\$-765,680	\$-483,183	\$-531,914	\$-704,485	\$-807,363	\$-854,444	\$-710,809	\$-646,514	\$-580,433	\$-726,227	\$-659,099	\$-447,463
\$33,511,347	\$12,897,770	\$16,453,582	\$29,046,023	\$36,552,976	\$39,988,424	\$29,507,458	\$24,815,907	\$19,994,025	\$30,632,531	\$25,734,256	\$10,291,279
\$-8,377,837	\$-3,224,443	\$-4,113,395	\$-7,261,506	\$-9,138,244	\$-9,997,106	\$-7,376,864	\$-6,203,977	\$-4,998,506	\$-7,658,133	\$-6,433,564	\$-2,572,820
\$25,133,510	\$9,673,328	\$12,340,186	\$21,784,517	\$27,414,732	\$29,991,318	\$22,130,593	\$18,611,930	\$14,995,519	\$22,974,398	\$19,300,692	\$7,718,459

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
\$191,353,432	\$117,789,709	\$130,479,343	\$175,418,021	\$202,208,103	\$214,468,194	\$177,064,744	\$160,321,995	\$143,114,132	\$181,079,796	\$163,599,309	\$108,487,916
\$137,809,461	\$67,075,112	\$79,276,683	\$122,486,950	\$148,246,645	\$160,035,194	\$124,070,338	\$107,971,541	\$91,425,518	\$127,930,965	\$111,122,804	\$58,131,080
\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593
\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000	\$32,300,000
\$5,512,378	\$2,683,004	\$3,171,067	\$4,899,478	\$5,929,866	\$6,401,408	\$4,962,814	\$4,318,862	\$3,657,021	\$5,117,239	\$4,444,912	\$2,325,243
\$-73,448,984	\$-45,212,329	\$-50,083,111	\$-67,332,345	\$-77,615,434	\$-82,321,340	\$-67,964,422	\$-61,537,896	\$-54,932,840	\$-69,505,558	\$-62,795,858	\$-41,641,935
\$-36,044,318	\$-22,187,476	\$-24,577,761	\$-33,042,642	\$-38,088,960	\$-40,398,334	\$-33,352,827	\$-30,199,077	\$-26,957,715	\$-34,109,123	\$-30,816,409	\$-20,435,343
\$-3,744,229	\$-2,304,801	\$-2,553,100	\$-3,432,419	\$-3,956,623	\$-4,196,517	\$-3,464,641	\$-3,137,034	\$-2,800,326	\$-3,543,204	\$-3,201,161	\$-2,122,792
\$-9,155,456	\$-5,635,742	\$-6,242,887	\$-8,393,014	\$-9,674,807	\$-10,261,400	\$-8,471,803	\$-7,670,733	\$-6,847,409	\$-8,663,906	\$-7,827,538	\$-5,190,690
\$-3,621,896	\$-2,229,498	\$-2,469,685	\$-3,320,274	\$-3,827,351	\$-4,059,408	\$-3,351,443	\$-3,034,540	\$-2,708,833	\$-3,427,439	\$-3,096,572	\$-2,053,436
\$-8,633,741	\$-5,314,594	\$-5,887,142	\$-7,914,746	\$-9,123,496	\$-9,676,664	\$-7,989,045	\$-7,233,623	\$-6,457,215	\$-8,170,201	\$-7,381,493	\$-4,894,903
\$-107,661	\$-66,272	\$-73,411	\$-98,695	\$-113,768	\$-120,666	\$-99,622	\$-90,202	\$-80,520	\$-101,881	\$-92,046	\$-61,038
\$-12,141,682	\$-7,473,946	\$-8,279,124	\$-11,130,555	\$-12,830,429	\$-13,608,351	\$-11,235,042	\$-10,172,688	\$-9,080,821	\$-11,489,804	\$-10,380,639	\$-6,883,732
\$117,904,449	\$72,577,379	\$80,396,232	\$108,085,675	\$124,592,669	\$132,146,854	\$109,100,321	\$98,784,099	\$88,181,291	\$111,574,239	\$100,803,451	\$66,845,981
\$409,346	\$251,977	\$279,123	\$375,256	\$432,566	\$458,793	\$378,779	\$342,963	\$306,151	\$387,368	\$349,974	\$232,079
\$1,060,279	\$652,667	\$722,979	\$971,982	\$1,120,425	\$1,188,357	\$981,107	\$888,336	\$792,988	\$1,003,354	\$906,495	\$601,126
\$-41,963,556	\$-25,831,128	\$-28,613,948	\$-38,468,941	\$-44,343,971	\$-47,032,593	\$-38,830,065	\$-35,158,402	\$-31,384,741	\$-39,710,561	\$-35,877,113	\$-23,791,257
\$-3,089,631	\$-1,901,856	\$-2,106,746	\$-2,832,335	\$-3,264,893	\$-3,462,847	\$-2,858,923	\$-2,588,591	\$-2,310,750	\$-2,923,751	\$-2,641,508	\$-1,751,668
\$-4,122,363	\$-2,537,566	\$-2,810,941	\$-3,779,064	\$-4,356,208	\$-4,620,329	\$-3,814,539	\$-3,453,847	\$-3,083,135	\$-3,901,036	\$-3,524,451	\$-2,337,176
\$-5,958,526	\$-3,667,836	\$-4,062,977	\$-5,462,316	\$-6,296,528	\$-6,678,293	\$-5,513,593	\$-4,992,243	\$-4,456,410	\$-5,638,617	\$-5,094,294	\$-3,378,189
\$-5,343,355	\$-3,289,161	\$-3,643,506	\$-4,898,374	\$-5,646,461	\$-5,988,812	\$-4,944,357	\$-4,476,833	\$-3,996,320	\$-5,056,474	\$-4,568,349	\$-3,029,418
\$-5,517,892	\$-3,396,599	\$-3,762,519	\$-5,058,376	\$-5,830,899	\$-6,184,432	\$-5,105,862	\$-4,623,065	\$-4,126,857	\$-5,221,640	\$-4,717,571	\$-3,128,371
\$-4,803,220	\$-2,956,675	\$-3,275,201	\$-4,403,220	\$-5,075,686	\$-5,383,431	\$-4,444,555	\$-4,024,291	\$-3,592,351	\$-4,545,338	\$-4,106,555	\$-2,723,188
\$-11,188	\$-6,887	\$-7,629	\$-10,257	\$-11,823	\$-12,540	\$-10,353	\$-9,374	\$-8,368	\$-10,588	\$-9,566	\$-6,343
\$-13,117,380	\$-8,074,547	\$-8,944,428	\$-12,024,999	\$-13,861,473	\$-14,701,909	\$-12,137,882	\$-10,990,158	\$-9,810,550	\$-12,413,116	\$-11,214,820	\$-7,436,904
\$-76,522	\$-47,104	\$-52,179	\$-70,150	\$-80,863	\$-85,766	\$-70,808	\$-64,113	\$-57,231	\$-72,414	\$-65,424	\$-43,384
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$315,599	\$194,270	\$215,199	\$289,317	\$333,501	\$353,722	\$292,033	\$264,419	\$236,038	\$298,655	\$269,824	\$178,929
\$-1,049,753	\$-646,187	\$-715,802	\$-962,333	\$-1,109,302	\$-1,176,560	\$-971,367	\$-879,517	\$-785,116	\$-993,393	\$-897,496	\$-595,158
\$54,240,030	\$24,792,063	\$29,871,794	\$47,860,996	\$58,585,214	\$63,492,997	\$48,520,188	\$41,817,973	\$34,929,570	\$50,127,436	\$43,129,900	\$21,068,504
\$-13,560,007	\$-6,198,016	\$-7,467,948	\$-11,965,249	\$-14,646,304	\$-15,873,249	\$-12,130,047	\$-10,454,493	\$-8,732,392	\$-12,531,859	\$-10,782,475	\$-5,267,126
\$40,680,022	\$18,594,047	\$22,403,845	\$35,895,747	\$43,938,911	\$47,619,748	\$36,390,141	\$31,363,480	\$26,197,177	\$37,595,577	\$32,347,425	\$15,801,378

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
\$225,702,600	\$137,426,132	\$152,653,693	\$206,580,106	\$238,728,205	\$253,440,314	\$208,556,174	\$188,464,875	\$167,815,439	\$213,374,237	\$192,397,652	\$126,263,981
\$165,371,354	\$80,490,134	\$95,132,020	\$146,984,340	\$177,895,973	\$192,042,232	\$148,884,405	\$129,565,849	\$109,710,622	\$153,517,158	\$133,347,365	\$69,757,297
\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593
\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800
\$6,614,854	\$3,219,605	\$3,805,281	\$5,879,374	\$7,115,839	\$7,681,689	\$5,955,376	\$5,182,634	\$4,388,425	\$6,140,686	\$5,333,895	\$2,790,292
\$-86,633,547	\$-52,749,562	\$-58,594,500	\$-79,293,581	\$-91,633,287	\$-97,280,374	\$-80,052,074	\$-72,340,242	\$-64,414,175	\$-81,901,436	\$-73,849,796	\$-48,465,089
\$-42,514,505	\$-25,886,294	\$-28,754,636	\$-38,912,493	\$-44,968,075	\$-47,739,323	\$-39,284,715	\$-35,500,215	\$-31,610,581	\$-40,192,271	\$-36,241,013	\$-23,783,734
\$-4,416,342	\$-2,689,029	\$-2,986,988	\$-4,042,170	\$-4,671,215	\$-4,959,088	\$-4,080,836	\$-3,687,708	\$-3,283,659	\$-4,175,112	\$-3,764,661	\$-2,470,618
\$-10,798,919	\$-6,575,262	\$-7,303,837	\$-9,883,988	\$-11,422,140	\$-12,126,052	\$-9,978,535	\$-9,017,251	\$-8,029,262	\$-10,209,059	\$-9,205,418	\$-6,041,200
\$-4,272,050	\$-2,601,172	\$-2,889,396	\$-3,910,104	\$-4,518,596	\$-4,797,063	\$-3,947,506	\$-3,567,222	\$-3,176,374	\$-4,038,701	\$-3,641,661	\$-2,389,897
\$-10,183,553	\$-6,200,577	\$-6,887,634	\$-9,320,758	\$-10,771,259	\$-11,435,060	\$-9,409,917	\$-8,503,411	\$-7,571,722	\$-9,627,305	\$-8,680,855	\$-5,696,948
\$-126,987	\$-77,320	\$-85,887	\$-116,228	\$-134,315	\$-142,593	\$-117,340	\$-106,036	\$-94,418	\$-120,050	\$-108,248	\$-71,040
\$-14,321,192	\$-8,719,909	\$-9,686,122	\$-13,107,839	\$-15,147,688	\$-16,081,195	\$-13,233,224	\$-11,958,399	\$-10,648,159	\$-13,538,938	\$-12,207,940	\$-8,011,652
\$139,069,053	\$84,676,570	\$94,059,193	\$127,286,525	\$147,094,918	\$156,159,940	\$128,504,100	\$116,124,633	\$103,401,264	\$131,472,801	\$118,547,855	\$77,798,892
\$482,826	\$293,984	\$326,559	\$441,919	\$510,690	\$542,163	\$446,146	\$403,166	\$358,993	\$456,453	\$411,579	\$270,105
\$1,250,606	\$761,471	\$845,846	\$1,144,650	\$1,322,781	\$1,404,300	\$1,155,599	\$1,044,274	\$929,857	\$1,182,296	\$1,066,065	\$699,622
\$-49,496,283	\$-30,137,370	\$-33,476,754	\$-45,302,745	\$-52,352,781	\$-55,579,127	\$-45,736,094	\$-41,330,099	\$-36,801,705	\$-46,792,689	\$-42,192,552	\$-27,689,525
\$-3,644,240	\$-2,218,910	\$-2,464,777	\$-3,335,484	\$-3,854,554	\$-4,092,099	\$-3,367,390	\$-3,042,992	\$-2,709,582	\$-3,445,184	\$-3,106,491	\$-2,038,684
\$-4,862,354	\$-2,960,597	\$-3,288,648	\$-4,450,395	\$-5,142,967	\$-5,459,913	\$-4,492,965	\$-4,060,135	\$-3,615,280	\$-4,596,762	\$-4,144,859	\$-2,720,129
\$-7,028,120	\$-4,279,292	\$-4,753,461	\$-6,432,667	\$-7,433,722	\$-7,891,840	\$-6,494,200	\$-5,868,580	\$-5,225,580	\$-6,644,229	\$-5,991,042	\$-3,931,715
\$-6,302,521	\$-3,837,489	\$-4,262,703	\$-5,768,545	\$-6,666,249	\$-7,077,070	\$-5,823,724	\$-5,262,695	\$-4,686,080	\$-5,958,264	\$-5,372,514	\$-3,525,797
\$-6,508,389	\$-3,962,837	\$-4,401,941	\$-5,956,970	\$-6,883,997	\$-7,308,237	\$-6,013,952	\$-5,434,597	\$-4,839,147	\$-6,152,887	\$-5,548,003	\$-3,640,964
\$-5,665,429	\$-3,449,575	\$-3,831,806	\$-5,185,429	\$-5,992,388	\$-6,361,681	\$-5,235,031	\$-4,730,713	\$-4,212,386	\$-5,355,971	\$-4,829,431	\$-3,169,390
\$-13,197	\$-8,035	\$-8,926	\$-12,079	\$-13,959	\$-14,819	\$-12,194	\$-11,020	\$-9,812	\$-12,476	\$-11,250	\$-7,383
\$-15,472,033	\$-9,420,635	\$-10,464,492	\$-14,161,176	\$-16,364,946	\$-17,373,469	\$-14,296,637	\$-12,919,368	\$-11,503,838	\$-14,626,918	\$-13,188,962	\$-8,655,463
\$-90,259	\$-54,957	\$-61,046	\$-82,612	\$-95,468	\$-101,351	\$-83,402	\$-75,367	\$-67,110	\$-85,329	\$-76,940	\$-50,493
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$372,251	\$226,657	\$251,771	\$340,712	\$393,734	\$417,999	\$343,971	\$310,835	\$276,778	\$351,918	\$317,321	\$208,247
\$-1,238,191	\$-753,912	\$-837,449	\$-1,133,286	\$-1,309,649	\$-1,390,358	\$-1,144,127	\$-1,033,907	\$-920,625	\$-1,170,558	\$-1,055,482	\$-692,677
\$67,990,192	\$32,652,632	\$38,748,309	\$60,335,352	\$73,204,414	\$79,093,753	\$61,126,382	\$53,083,724	\$44,817,640	\$63,055,080	\$54,658,036	\$28,184,361
\$-16,997,548	\$-8,163,158	\$-9,687,077	\$-15,083,838	\$-18,301,103	\$-19,773,438	\$-15,281,596	\$-13,270,931	\$-11,204,410	\$-15,763,770	\$-13,664,509	\$-7,046,090
\$50,992,644	\$24,489,474	\$29,061,232	\$45,251,514	\$54,903,310	\$59,320,315	\$45,844,787	\$39,812,793	\$33,613,230	\$47,291,310	\$40,993,527	\$21,138,271

49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
\$225,702,600	\$137,426,132	\$152,653,693	\$206,580,106	\$238,728,205	\$253,440,314	\$208,556,174	\$188,464,875	\$167,815,439	\$213,374,237	\$192,397,652	\$126,263,981
\$165,371,354	\$80,490,134	\$95,132,020	\$146,984,340	\$177,895,973	\$192,042,232	\$148,884,405	\$129,565,849	\$109,710,622	\$153,517,158	\$133,347,365	\$69,757,297
\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593
\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800
\$6,614,854	\$3,219,605	\$3,805,281	\$5,879,374	\$7,115,839	\$7,681,689	\$5,955,376	\$5,182,634	\$4,388,425	\$6,140,686	\$5,333,895	\$2,790,292
\$-86,633,547	\$-52,749,562	\$-58,594,500	\$-79,293,581	\$-91,633,287	\$-97,280,374	\$-80,052,074	\$-72,340,242	\$-64,414,175	\$-81,901,436	\$-73,849,796	\$-48,465,089
\$-42,514,505	\$-25,886,294	\$-28,754,636	\$-38,912,493	\$-44,968,075	\$-47,739,323	\$-39,284,715	\$-35,500,215	\$-31,610,581	\$-40,192,271	\$-36,241,013	\$-23,783,734
\$-4,416,342	\$-2,689,029	\$-2,986,988	\$-4,042,170	\$-4,671,215	\$-4,959,088	\$-4,080,836	\$-3,687,708	\$-3,283,659	\$-4,175,112	\$-3,764,661	\$-2,470,618
\$-10,798,919	\$-6,575,262	\$-7,303,837	\$-9,883,988	\$-11,422,140	\$-12,126,052	\$-9,978,535	\$-9,017,251	\$-8,029,262	\$-10,209,059	\$-9,205,418	\$-6,041,200
\$-4,272,050	\$-2,601,172	\$-2,889,396	\$-3,910,104	\$-4,518,596	\$-4,797,063	\$-3,947,506	\$-3,567,222	\$-3,176,374	\$-4,038,701	\$-3,641,661	\$-2,389,897
\$-10,183,553	\$-6,200,577	\$-6,887,634	\$-9,320,758	\$-10,771,259	\$-11,435,060	\$-9,409,917	\$-8,503,411	\$-7,571,722	\$-9,627,305	\$-8,680,855	\$-5,696,948
\$-126,987	\$-77,320	\$-85,887	\$-116,228	\$-134,315	\$-142,593	\$-117,340	\$-106,036	\$-94,418	\$-120,050	\$-108,248	\$-71,040
\$-14,321,192	\$-8,719,909	\$-9,686,122	\$-13,107,839	\$-15,147,688	\$-16,081,195	\$-13,233,224	\$-11,958,399	\$-10,648,159	\$-13,538,938	\$-12,207,940	\$-8,011,652
\$139,069,053	\$84,676,570	\$94,059,193	\$127,286,525	\$147,094,918	\$156,159,940	\$128,504,100	\$116,124,633	\$103,401,264	\$131,472,801	\$118,547,855	\$77,798,892
\$482,826	\$293,984	\$326,559	\$441,919	\$510,690	\$542,163	\$446,146	\$403,166	\$358,993	\$456,453	\$411,579	\$270,105
\$1,250,606	\$761,471	\$845,846	\$1,144,650	\$1,322,781	\$1,404,300	\$1,155,599	\$1,044,274	\$929,857	\$1,182,296	\$1,066,065	\$699,622
\$-49,496,283	\$-30,137,370	\$-33,476,754	\$-45,302,745	\$-52,352,781	\$-55,579,127	\$-45,736,094	\$-41,330,099	\$-36,801,705	\$-46,792,689	\$-42,192,552	\$-27,689,525
\$-3,644,240	\$-2,218,910	\$-2,464,777	\$-3,335,484	\$-3,854,554	\$-4,092,099	\$-3,367,390	\$-3,042,992	\$-2,709,582	\$-3,445,184	\$-3,106,491	\$-2,038,684
\$-4,862,354	\$-2,960,597	\$-3,288,648	\$-4,450,395	\$-5,142,967	\$-5,459,913	\$-4,492,965	\$-4,060,135	\$-3,615,280	\$-4,596,762	\$-4,144,859	\$-2,720,129
\$-7,028,120	\$-4,279,292	\$-4,753,461	\$-6,432,667	\$-7,433,722	\$-7,891,840	\$-6,494,200	\$-5,868,580	\$-5,225,580	\$-6,644,229	\$-5,991,042	\$-3,931,715
\$-6,302,521	\$-3,837,489	\$-4,262,703	\$-5,768,545	\$-6,666,249	\$-7,077,070	\$-5,823,724	\$-5,262,695	\$-4,686,080	\$-5,958,264	\$-5,372,514	\$-3,525,797
\$-6,508,389	\$-3,962,837	\$-4,401,941	\$-5,956,970	\$-6,883,997	\$-7,308,237	\$-6,013,952	\$-5,434,597	\$-4,839,147	\$-6,152,887	\$-5,548,003	\$-3,640,964
\$-5,665,429	\$-3,449,575	\$-3,831,806	\$-5,185,429	\$-5,992,388	\$-6,361,681	\$-5,235,031	\$-4,730,713	\$-4,212,386	\$-5,355,971	\$-4,829,431	\$-3,169,390
\$-13,197	\$-8,035	\$-8,926	\$-12,079	\$-13,959	\$-14,819	\$-12,194	\$-11,020	\$-9,812	\$-12,476	\$-11,250	\$-7,383
\$-15,472,033	\$-9,420,635	\$-10,464,492	\$-14,161,176	\$-16,364,946	\$-17,373,469	\$-14,296,637	\$-12,919,368	\$-11,503,838	\$-14,626,918	\$-13,188,962	\$-8,655,463
\$-90,259	\$-54,957	\$-61,046	\$-82,612	\$-95,468	\$-101,351	\$-83,402	\$-75,367	\$-67,110	\$-85,329	\$-76,940	\$-50,493
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$372,251	\$226,657	\$251,771	\$340,712	\$393,734	\$417,999	\$343,971	\$310,835	\$276,778	\$351,918	\$317,321	\$208,247
\$-1,238,191	\$-753,912	\$-837,449	\$-1,133,286	\$-1,309,649	\$-1,390,358	\$-1,144,127	\$-1,033,907	\$-920,625	\$-1,170,558	\$-1,055,482	\$-692,677
\$67,990,192	\$32,652,632	\$38,748,309	\$60,335,352	\$73,204,414	\$79,093,753	\$61,126,382	\$53,083,724	\$44,817,640	\$63,055,080	\$54,658,036	\$28,184,361
\$-16,997,548	\$-8,163,158	\$-9,687,077	\$-15,083,838	\$-18,301,103	\$-19,773,438	\$-15,281,596	\$-13,270,931	\$-11,204,410	\$-15,763,770	\$-13,664,509	\$-7,046,090
\$50,992,644	\$24,489,474	\$29,061,232	\$45,251,514	\$54,903,310	\$59,320,315	\$45,844,787	\$39,812,793	\$33,613,230	\$47,291,310	\$40,993,527	\$21,138,271

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
\$225,702,600	\$137,426,132	\$152,653,693	\$206,580,106	\$238,728,205	\$253,440,314	\$208,556,174	\$188,464,875	\$167,815,439	\$213,374,237	\$192,397,652	\$126,263,981
\$165,371,354	\$80,490,134	\$95,132,020	\$146,984,340	\$177,895,973	\$192,042,232	\$148,884,405	\$129,565,849	\$109,710,622	\$153,517,158	\$133,347,365	\$69,757,297
\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593
\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800
\$6,614,854	\$3,219,605	\$3,805,281	\$5,879,374	\$7,115,839	\$7,681,689	\$5,955,376	\$5,182,634	\$4,388,425	\$6,140,686	\$5,333,895	\$2,790,292
\$-86,633,547	\$-52,749,562	\$-58,594,500	\$-79,293,581	\$-91,633,287	\$-97,280,374	\$-80,052,074	\$-72,340,242	\$-64,414,175	\$-81,901,436	\$-73,849,796	\$-48,465,089
\$-42,514,505	\$-25,886,294	\$-28,754,636	\$-38,912,493	\$-44,968,075	\$-47,739,323	\$-39,284,715	\$-35,500,215	\$-31,610,581	\$-40,192,271	\$-36,241,013	\$-23,783,734
\$-4,416,342	\$-2,689,029	\$-2,986,988	\$-4,042,170	\$-4,671,215	\$-4,959,088	\$-4,080,836	\$-3,687,708	\$-3,283,659	\$-4,175,112	\$-3,764,661	\$-2,470,618
\$-10,798,919	\$-6,575,262	\$-7,303,837	\$-9,883,988	\$-11,422,140	\$-12,126,052	\$-9,978,535	\$-9,017,251	\$-8,029,262	\$-10,209,059	\$-9,205,418	\$-6,041,200
\$-4,272,050	\$-2,601,172	\$-2,889,396	\$-3,910,104	\$-4,518,596	\$-4,797,063	\$-3,947,506	\$-3,567,222	\$-3,176,374	\$-4,038,701	\$-3,641,661	\$-2,389,897
\$-10,183,553	\$-6,200,577	\$-6,887,634	\$-9,320,758	\$-10,771,259	\$-11,435,060	\$-9,409,917	\$-8,503,411	\$-7,571,722	\$-9,627,305	\$-8,680,855	\$-5,696,948
\$-126,987	\$-77,320	\$-85,887	\$-116,228	\$-134,315	\$-142,593	\$-117,340	\$-106,036	\$-94,418	\$-120,050	\$-108,248	\$-71,040
\$-14,321,192	\$-8,719,909	\$-9,686,122	\$-13,107,839	\$-15,147,688	\$-16,081,195	\$-13,233,224	\$-11,958,399	\$-10,648,159	\$-13,538,938	\$-12,207,940	\$-8,011,652
\$139,069,053	\$84,676,570	\$94,059,193	\$127,286,525	\$147,094,918	\$156,159,940	\$128,504,100	\$116,124,633	\$103,401,264	\$131,472,801	\$118,547,855	\$77,798,892
\$482,826	\$293,984	\$326,559	\$441,919	\$510,690	\$542,163	\$446,146	\$403,166	\$358,993	\$456,453	\$411,579	\$270,105
\$1,250,606	\$761,471	\$845,846	\$1,144,650	\$1,322,781	\$1,404,300	\$1,155,599	\$1,044,274	\$929,857	\$1,182,296	\$1,066,065	\$699,622
\$-49,496,283	\$-30,137,370	\$-33,476,754	\$-45,302,745	\$-52,352,781	\$-55,579,127	\$-45,736,094	\$-41,330,099	\$-36,801,705	\$-46,792,689	\$-42,192,552	\$-27,689,525
\$-3,644,240	\$-2,218,910	\$-2,464,777	\$-3,335,484	\$-3,854,554	\$-4,092,099	\$-3,367,390	\$-3,042,992	\$-2,709,582	\$-3,445,184	\$-3,106,491	\$-2,038,684
\$-4,862,354	\$-2,960,597	\$-3,288,648	\$-4,450,395	\$-5,142,967	\$-5,459,913	\$-4,492,965	\$-4,060,135	\$-3,615,280	\$-4,596,762	\$-4,144,859	\$-2,720,129
\$-7,028,120	\$-4,279,292	\$-4,753,461	\$-6,432,667	\$-7,433,722	\$-7,891,840	\$-6,494,200	\$-5,868,580	\$-5,225,580	\$-6,644,229	\$-5,991,042	\$-3,931,715
\$-6,302,521	\$-3,837,489	\$-4,262,703	\$-5,768,545	\$-6,666,249	\$-7,077,070	\$-5,823,724	\$-5,262,695	\$-4,686,080	\$-5,958,264	\$-5,372,514	\$-3,525,797
\$-6,508,389	\$-3,962,837	\$-4,401,941	\$-5,956,970	\$-6,883,997	\$-7,308,237	\$-6,013,952	\$-5,434,597	\$-4,839,147	\$-6,152,887	\$-5,548,003	\$-3,640,964
\$-5,665,429	\$-3,449,575	\$-3,831,806	\$-5,185,429	\$-5,992,388	\$-6,361,681	\$-5,235,031	\$-4,730,713	\$-4,212,386	\$-5,355,971	\$-4,829,431	\$-3,169,390
\$-13,197	\$-8,035	\$-8,926	\$-12,079	\$-13,959	\$-14,819	\$-12,194	\$-11,020	\$-9,812	\$-12,476	\$-11,250	\$-7,383
\$-15,472,033	\$-9,420,635	\$-10,464,492	\$-14,161,176	\$-16,364,946	\$-17,373,469	\$-14,296,637	\$-12,919,368	\$-11,503,838	\$-14,626,918	\$-13,188,962	\$-8,655,463
\$-90,259	\$-54,957	\$-61,046	\$-82,612	\$-95,468	\$-101,351	\$-83,402	\$-75,367	\$-67,110	\$-85,329	\$-76,940	\$-50,493
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$372,251	\$226,657	\$251,771	\$340,712	\$393,734	\$417,999	\$343,971	\$310,835	\$276,778	\$351,918	\$317,321	\$208,247
\$-1,238,191	\$-753,912	\$-837,449	\$-1,133,286	\$-1,309,649	\$-1,390,358	\$-1,144,127	\$-1,033,907	\$-920,625	\$-1,170,558	\$-1,055,482	\$-692,677
\$67,990,192	\$32,652,632	\$38,748,309	\$60,335,352	\$73,204,414	\$79,093,753	\$61,126,382	\$53,083,724	\$44,817,640	\$63,055,080	\$54,658,036	\$28,184,361
\$-16,997,548	\$-8,163,158	\$-9,687,077	\$-15,083,838	\$-18,301,103	\$-19,773,438	\$-15,281,596	\$-13,270,931	\$-11,204,410	\$-15,763,770	\$-13,664,509	\$-7,046,090
\$50,992,644	\$24,489,474	\$29,061,232	\$45,251,514	\$54,903,310	\$59,320,315	\$45,844,787	\$39,812,793	\$33,613,230	\$47,291,310	\$40,993,527	\$21,138,271

73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
\$225,702,600	\$137,426,132	\$152,653,693	\$206,580,106	\$238,728,205	\$253,440,314	\$208,556,174	\$188,464,875	\$167,815,439	\$213,374,237	\$192,397,652	\$126,263,981
\$165,371,354	\$80,490,134	\$95,132,020	\$146,984,340	\$177,895,973	\$192,042,232	\$148,884,405	\$129,565,849	\$109,710,622	\$153,517,158	\$133,347,365	\$69,757,297
\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593
\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800
\$6,614,854	\$3,219,605	\$3,805,281	\$5,879,374	\$7,115,839	\$7,681,689	\$5,955,376	\$5,182,634	\$4,388,425	\$6,140,686	\$5,333,895	\$2,790,292
\$-86,633,547	\$-52,749,562	\$-58,594,500	\$-79,293,581	\$-91,633,287	\$-97,280,374	\$-80,052,074	\$-72,340,242	\$-64,414,175	\$-81,901,436	\$-73,849,796	\$-48,465,089
\$-42,514,505	\$-25,886,294	\$-28,754,636	\$-38,912,493	\$-44,968,075	\$-47,739,323	\$-39,284,715	\$-35,500,215	\$-31,610,581	\$-40,192,271	\$-36,241,013	\$-23,783,734
\$-4,416,342	\$-2,689,029	\$-2,986,988	\$-4,042,170	\$-4,671,215	\$-4,959,088	\$-4,080,836	\$-3,687,708	\$-3,283,659	\$-4,175,112	\$-3,764,661	\$-2,470,618
\$-10,798,919	\$-6,575,262	\$-7,303,837	\$-9,883,988	\$-11,422,140	\$-12,126,052	\$-9,978,535	\$-9,017,251	\$-8,029,262	\$-10,209,059	\$-9,205,418	\$-6,041,200
\$-4,272,050	\$-2,601,172	\$-2,889,396	\$-3,910,104	\$-4,518,596	\$-4,797,063	\$-3,947,506	\$-3,567,222	\$-3,176,374	\$-4,038,701	\$-3,641,661	\$-2,389,897
\$-10,183,553	\$-6,200,577	\$-6,887,634	\$-9,320,758	\$-10,771,259	\$-11,435,060	\$-9,409,917	\$-8,503,411	\$-7,571,722	\$-9,627,305	\$-8,680,855	\$-5,696,948
\$-126,987	\$-77,320	\$-85,887	\$-116,228	\$-134,315	\$-142,593	\$-117,340	\$-106,036	\$-94,418	\$-120,050	\$-108,248	\$-71,040
\$-14,321,192	\$-8,719,909	\$-9,686,122	\$-13,107,839	\$-15,147,688	\$-16,081,195	\$-13,233,224	\$-11,958,399	\$-10,648,159	\$-13,538,938	\$-12,207,940	\$-8,011,652
\$139,069,053	\$84,676,570	\$94,059,193	\$127,286,525	\$147,094,918	\$156,159,940	\$128,504,100	\$116,124,633	\$103,401,264	\$131,472,801	\$118,547,855	\$77,798,892
\$482,826	\$293,984	\$326,559	\$441,919	\$510,690	\$542,163	\$446,146	\$403,166	\$358,993	\$456,453	\$411,579	\$270,105
\$1,250,606	\$761,471	\$845,846	\$1,144,650	\$1,322,781	\$1,404,300	\$1,155,599	\$1,044,274	\$929,857	\$1,182,296	\$1,066,065	\$699,622
\$-49,496,283	\$-30,137,370	\$-33,476,754	\$-45,302,745	\$-52,352,781	\$-55,579,127	\$-45,736,094	\$-41,330,099	\$-36,801,705	\$-46,792,689	\$-42,192,552	\$-27,689,525
\$-3,644,240	\$-2,218,910	\$-2,464,777	\$-3,335,484	\$-3,854,554	\$-4,092,099	\$-3,367,390	\$-3,042,992	\$-2,709,582	\$-3,445,184	\$-3,106,491	\$-2,038,684
\$-4,862,354	\$-2,960,597	\$-3,288,648	\$-4,450,395	\$-5,142,967	\$-5,459,913	\$-4,492,965	\$-4,060,135	\$-3,615,280	\$-4,596,762	\$-4,144,859	\$-2,720,129
\$-7,028,120	\$-4,279,292	\$-4,753,461	\$-6,432,667	\$-7,433,722	\$-7,891,840	\$-6,494,200	\$-5,868,580	\$-5,225,580	\$-6,644,229	\$-5,991,042	\$-3,931,715
\$-6,302,521	\$-3,837,489	\$-4,262,703	\$-5,768,545	\$-6,666,249	\$-7,077,070	\$-5,823,724	\$-5,262,695	\$-4,686,080	\$-5,958,264	\$-5,372,514	\$-3,525,797
\$-6,508,389	\$-3,962,837	\$-4,401,941	\$-5,956,970	\$-6,883,997	\$-7,308,237	\$-6,013,952	\$-5,434,597	\$-4,839,147	\$-6,152,887	\$-5,548,003	\$-3,640,964
\$-5,665,429	\$-3,449,575	\$-3,831,806	\$-5,185,429	\$-5,992,388	\$-6,361,681	\$-5,235,031	\$-4,730,713	\$-4,212,386	\$-5,355,971	\$-4,829,431	\$-3,169,390
\$-13,197	\$-8,035	\$-8,926	\$-12,079	\$-13,959	\$-14,819	\$-12,194	\$-11,020	\$-9,812	\$-12,476	\$-11,250	\$-7,383
\$-15,472,033	\$-9,420,635	\$-10,464,492	\$-14,161,176	\$-16,364,946	\$-17,373,469	\$-14,296,637	\$-12,919,368	\$-11,503,838	\$-14,626,918	\$-13,188,962	\$-8,655,463
\$-90,259	\$-54,957	\$-61,046	\$-82,612	\$-95,468	\$-101,351	\$-83,402	\$-75,367	\$-67,110	\$-85,329	\$-76,940	\$-50,493
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$372,251	\$226,657	\$251,771	\$340,712	\$393,734	\$417,999	\$343,971	\$310,835	\$276,778	\$351,918	\$317,321	\$208,247
\$-1,238,191	\$-753,912	\$-837,449	\$-1,133,286	\$-1,309,649	\$-1,390,358	\$-1,144,127	\$-1,033,907	\$-920,625	\$-1,170,558	\$-1,055,482	\$-692,677
\$67,990,192	\$32,652,632	\$38,748,309	\$60,335,352	\$73,204,414	\$79,093,753	\$61,126,382	\$53,083,724	\$44,817,640	\$63,055,080	\$54,658,036	\$28,184,361
\$-16,997,548	\$-8,163,158	\$-9,687,077	\$-15,083,838	\$-18,301,103	\$-19,773,438	\$-15,281,596	\$-13,270,931	\$-11,204,410	\$-15,763,770	\$-13,664,509	\$-7,046,090
\$50,992,644	\$24,489,474	\$29,061,232	\$45,251,514	\$54,903,310	\$59,320,315	\$45,844,787	\$39,812,793	\$33,613,230	\$47,291,310	\$40,993,527	\$21,138,271

85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
\$225,702,600	\$137,426,132	\$152,653,693	\$206,580,106	\$238,728,205	\$253,440,314	\$208,556,174	\$188,464,875	\$167,815,439	\$213,374,237	\$192,397,652	\$126,263,981
\$165,371,354	\$80,490,134	\$95,132,020	\$146,984,340	\$177,895,973	\$192,042,232	\$148,884,405	\$129,565,849	\$109,710,622	\$153,517,158	\$133,347,365	\$69,757,297
\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593
\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800
\$6,614,854	\$3,219,605	\$3,805,281	\$5,879,374	\$7,115,839	\$7,681,689	\$5,955,376	\$5,182,634	\$4,388,425	\$6,140,686	\$5,333,895	\$2,790,292
\$-86,633,547	\$-52,749,562	\$-58,594,500	\$-79,293,581	\$-91,633,287	\$-97,280,374	\$-80,052,074	\$-72,340,242	\$-64,414,175	\$-81,901,436	\$-73,849,796	\$-48,465,089
\$-42,514,505	\$-25,886,294	\$-28,754,636	\$-38,912,493	\$-44,968,075	\$-47,739,323	\$-39,284,715	\$-35,500,215	\$-31,610,581	\$-40,192,271	\$-36,241,013	\$-23,783,734
\$-4,416,342	\$-2,689,029	\$-2,986,988	\$-4,042,170	\$-4,671,215	\$-4,959,088	\$-4,080,836	\$-3,687,708	\$-3,283,659	\$-4,175,112	\$-3,764,661	\$-2,470,618
\$-10,798,919	\$-6,575,262	\$-7,303,837	\$-9,883,988	\$-11,422,140	\$-12,126,052	\$-9,978,535	\$-9,017,251	\$-8,029,262	\$-10,209,059	\$-9,205,418	\$-6,041,200
\$-4,272,050	\$-2,601,172	\$-2,889,396	\$-3,910,104	\$-4,518,596	\$-4,797,063	\$-3,947,506	\$-3,567,222	\$-3,176,374	\$-4,038,701	\$-3,641,661	\$-2,389,897
\$-10,183,553	\$-6,200,577	\$-6,887,634	\$-9,320,758	\$-10,771,259	\$-11,435,060	\$-9,409,917	\$-8,503,411	\$-7,571,722	\$-9,627,305	\$-8,680,855	\$-5,696,948
\$-126,987	\$-77,320	\$-85,887	\$-116,228	\$-134,315	\$-142,593	\$-117,340	\$-106,036	\$-94,418	\$-120,050	\$-108,248	\$-71,040
\$-14,321,192	\$-8,719,909	\$-9,686,122	\$-13,107,839	\$-15,147,688	\$-16,081,195	\$-13,233,224	\$-11,958,399	\$-10,648,159	\$-13,538,938	\$-12,207,940	\$-8,011,652
\$139,069,053	\$84,676,570	\$94,059,193	\$127,286,525	\$147,094,918	\$156,159,940	\$128,504,100	\$116,124,633	\$103,401,264	\$131,472,801	\$118,547,855	\$77,798,892
\$482,826	\$293,984	\$326,559	\$441,919	\$510,690	\$542,163	\$446,146	\$403,166	\$358,993	\$456,453	\$411,579	\$270,105
\$1,250,606	\$761,471	\$845,846	\$1,144,650	\$1,322,781	\$1,404,300	\$1,155,599	\$1,044,274	\$929,857	\$1,182,296	\$1,066,065	\$699,622
\$-49,496,283	\$-30,137,370	\$-33,476,754	\$-45,302,745	\$-52,352,781	\$-55,579,127	\$-45,736,094	\$-41,330,099	\$-36,801,705	\$-46,792,689	\$-42,192,552	\$-27,689,525
\$-3,644,240	\$-2,218,910	\$-2,464,777	\$-3,335,484	\$-3,854,554	\$-4,092,099	\$-3,367,390	\$-3,042,992	\$-2,709,582	\$-3,445,184	\$-3,106,491	\$-2,038,684
\$-4,862,354	\$-2,960,597	\$-3,288,648	\$-4,450,395	\$-5,142,967	\$-5,459,913	\$-4,492,965	\$-4,060,135	\$-3,615,280	\$-4,596,762	\$-4,144,859	\$-2,720,129
\$-7,028,120	\$-4,279,292	\$-4,753,461	\$-6,432,667	\$-7,433,722	\$-7,891,840	\$-6,494,200	\$-5,868,580	\$-5,225,580	\$-6,644,229	\$-5,991,042	\$-3,931,715
\$-6,302,521	\$-3,837,489	\$-4,262,703	\$-5,768,545	\$-6,666,249	\$-7,077,070	\$-5,823,724	\$-5,262,695	\$-4,686,080	\$-5,958,264	\$-5,372,514	\$-3,525,797
\$-6,508,389	\$-3,962,837	\$-4,401,941	\$-5,956,970	\$-6,883,997	\$-7,308,237	\$-6,013,952	\$-5,434,597	\$-4,839,147	\$-6,152,887	\$-5,548,003	\$-3,640,964
\$-5,665,429	\$-3,449,575	\$-3,831,806	\$-5,185,429	\$-5,992,388	\$-6,361,681	\$-5,235,031	\$-4,730,713	\$-4,212,386	\$-5,355,971	\$-4,829,431	\$-3,169,390
\$-13,197	\$-8,035	\$-8,926	\$-12,079	\$-13,959	\$-14,819	\$-12,194	\$-11,020	\$-9,812	\$-12,476	\$-11,250	\$-7,383
\$-15,472,033	\$-9,420,635	\$-10,464,492	\$-14,161,176	\$-16,364,946	\$-17,373,469	\$-14,296,637	\$-12,919,368	\$-11,503,838	\$-14,626,918	\$-13,188,962	\$-8,655,463
\$-90,259	\$-54,957	\$-61,046	\$-82,612	\$-95,468	\$-101,351	\$-83,402	\$-75,367	\$-67,110	\$-85,329	\$-76,940	\$-50,493
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$372,251	\$226,657	\$251,771	\$340,712	\$393,734	\$417,999	\$343,971	\$310,835	\$276,778	\$351,918	\$317,321	\$208,247
\$-1,238,191	\$-753,912	\$-837,449	\$-1,133,286	\$-1,309,649	\$-1,390,358	\$-1,144,127	\$-1,033,907	\$-920,625	\$-1,170,558	\$-1,055,482	\$-692,677
\$67,990,192	\$32,652,632	\$38,748,309	\$60,335,352	\$73,204,414	\$79,093,753	\$61,126,382	\$53,083,724	\$44,817,640	\$63,055,080	\$54,658,036	\$28,184,361
\$-16,997,548	\$-8,163,158	\$-9,687,077	\$-15,083,838	\$-18,301,103	\$-19,773,438	\$-15,281,596	\$-13,270,931	\$-11,204,410	\$-15,763,770	\$-13,664,509	\$-7,046,090
\$50,992,644	\$24,489,474	\$29,061,232	\$45,251,514	\$54,903,310	\$59,320,315	\$45,844,787	\$39,812,793	\$33,613,230	\$47,291,310	\$40,993,527	\$21,138,271

97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
\$225,702,600	\$137,426,132	\$152,653,693	\$206,580,106	\$238,728,205	\$253,440,314	\$208,556,174	\$188,464,875	\$167,815,439	\$213,374,237	\$192,397,652	\$126,263,981
\$165,371,354	\$80,490,134	\$95,132,020	\$146,984,340	\$177,895,973	\$192,042,232	\$148,884,405	\$129,565,849	\$109,710,622	\$153,517,158	\$133,347,365	\$69,757,297
\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593	\$15,731,593
\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800	\$37,984,800
\$6,614,854	\$3,219,605	\$3,805,281	\$5,879,374	\$7,115,839	\$7,681,689	\$5,955,376	\$5,182,634	\$4,388,425	\$6,140,686	\$5,333,895	\$2,790,292
\$-86,633,547	\$-52,749,562	\$-58,594,500	\$-79,293,581	\$-91,633,287	\$-97,280,374	\$-80,052,074	\$-72,340,242	\$-64,414,175	\$-81,901,436	\$-73,849,796	\$-48,465,089
\$-42,514,505	\$-25,886,294	\$-28,754,636	\$-38,912,493	\$-44,968,075	\$-47,739,323	\$-39,284,715	\$-35,500,215	\$-31,610,581	\$-40,192,271	\$-36,241,013	\$-23,783,734
\$-4,416,342	\$-2,689,029	\$-2,986,988	\$-4,042,170	\$-4,671,215	\$-4,959,088	\$-4,080,836	\$-3,687,708	\$-3,283,659	\$-4,175,112	\$-3,764,661	\$-2,470,618
\$-10,798,919	\$-6,575,262	\$-7,303,837	\$-9,883,988	\$-11,422,140	\$-12,126,052	\$-9,978,535	\$-9,017,251	\$-8,029,262	\$-10,209,059	\$-9,205,418	\$-6,041,200
\$-4,272,050	\$-2,601,172	\$-2,889,396	\$-3,910,104	\$-4,518,596	\$-4,797,063	\$-3,947,506	\$-3,567,222	\$-3,176,374	\$-4,038,701	\$-3,641,661	\$-2,389,897
\$-10,183,553	\$-6,200,577	\$-6,887,634	\$-9,320,758	\$-10,771,259	\$-11,435,060	\$-9,409,917	\$-8,503,411	\$-7,571,722	\$-9,627,305	\$-8,680,855	\$-5,696,948
\$-126,987	\$-77,320	\$-85,887	\$-116,228	\$-134,315	\$-142,593	\$-117,340	\$-106,036	\$-94,418	\$-120,050	\$-108,248	\$-71,040
\$-14,321,192	\$-8,719,909	\$-9,686,122	\$-13,107,839	\$-15,147,688	\$-16,081,195	\$-13,233,224	\$-11,958,399	\$-10,648,159	\$-13,538,938	\$-12,207,940	\$-8,011,652
\$139,069,053	\$84,676,570	\$94,059,193	\$127,286,525	\$147,094,918	\$156,159,940	\$128,504,100	\$116,124,633	\$103,401,264	\$131,472,801	\$118,547,855	\$77,798,892
\$482,826	\$293,984	\$326,559	\$441,919	\$510,690	\$542,163	\$446,146	\$403,166	\$358,993	\$456,453	\$411,579	\$270,105
\$1,250,606	\$761,471	\$845,846	\$1,144,650	\$1,322,781	\$1,404,300	\$1,155,599	\$1,044,274	\$929,857	\$1,182,296	\$1,066,065	\$699,622
\$-49,496,283	\$-30,137,370	\$-33,476,754	\$-45,302,745	\$-52,352,781	\$-55,579,127	\$-45,736,094	\$-41,330,099	\$-36,801,705	\$-46,792,689	\$-42,192,552	\$-27,689,525
\$-3,644,240	\$-2,218,910	\$-2,464,777	\$-3,335,484	\$-3,854,554	\$-4,092,099	\$-3,367,390	\$-3,042,992	\$-2,709,582	\$-3,445,184	\$-3,106,491	\$-2,038,684
\$-4,862,354	\$-2,960,597	\$-3,288,648	\$-4,450,395	\$-5,142,967	\$-5,459,913	\$-4,492,965	\$-4,060,135	\$-3,615,280	\$-4,596,762	\$-4,144,859	\$-2,720,129
\$-7,028,120	\$-4,279,292	\$-4,753,461	\$-6,432,667	\$-7,433,722	\$-7,891,840	\$-6,494,200	\$-5,868,580	\$-5,225,580	\$-6,644,229	\$-5,991,042	\$-3,931,715
\$-6,302,521	\$-3,837,489	\$-4,262,703	\$-5,768,545	\$-6,666,249	\$-7,077,070	\$-5,823,724	\$-5,262,695	\$-4,686,080	\$-5,958,264	\$-5,372,514	\$-3,525,797
\$-6,508,389	\$-3,962,837	\$-4,401,941	\$-5,956,970	\$-6,883,997	\$-7,308,237	\$-6,013,952	\$-5,434,597	\$-4,839,147	\$-6,152,887	\$-5,548,003	\$-3,640,964
\$-5,665,429	\$-3,449,575	\$-3,831,806	\$-5,185,429	\$-5,992,388	\$-6,361,681	\$-5,235,031	\$-4,730,713	\$-4,212,386	\$-5,355,971	\$-4,829,431	\$-3,169,390
\$-13,197	\$-8,035	\$-8,926	\$-12,079	\$-13,959	\$-14,819	\$-12,194	\$-11,020	\$-9,812	\$-12,476	\$-11,250	\$-7,383
\$-15,472,033	\$-9,420,635	\$-10,464,492	\$-14,161,176	\$-16,364,946	\$-17,373,469	\$-14,296,637	\$-12,919,368	\$-11,503,838	\$-14,626,918	\$-13,188,962	\$-8,655,463
\$-90,259	\$-54,957	\$-61,046	\$-82,612	\$-95,468	\$-101,351	\$-83,402	\$-75,367	\$-67,110	\$-85,329	\$-76,940	\$-50,493
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811	\$-22,359,811
\$372,251	\$226,657	\$251,771	\$340,712	\$393,734	\$417,999	\$343,971	\$310,835	\$276,778	\$351,918	\$317,321	\$208,247
\$-1,238,191	\$-753,912	\$-837,449	\$-1,133,286	\$-1,309,649	\$-1,390,358	\$-1,144,127	\$-1,033,907	\$-920,625	\$-1,170,558	\$-1,055,482	\$-692,677
\$67,990,192	\$32,652,632	\$38,748,309	\$60,335,352	\$73,204,414	\$79,093,753	\$61,126,382	\$53,083,724	\$44,817,640	\$63,055,080	\$54,658,036	\$28,184,361
\$-16,997,548	\$-8,163,158	\$-9,687,077	\$-15,083,838	\$-18,301,103	\$-19,773,438	\$-15,281,596	\$-13,270,931	\$-11,204,410	\$-15,763,770	\$-13,664,509	\$-7,046,090
\$50,992,644	\$24,489,474	\$29,061,232	\$45,251,514	\$54,903,310	\$59,320,315	\$45,844,787	\$39,812,793	\$33,613,230	\$47,291,310	\$40,993,527	\$21,138,271

109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
\$225.702.600	\$137.426.132	\$152.653.693	\$206.580.106	\$238.728.205	\$253.440.314	\$208.556.174	\$188.464.875	\$167.815.439	\$213.374.237	\$192.397.652	\$126.263.981
\$165.371.354	\$80.490.134	\$95.132.020	\$146.984.340	\$177.895.973	\$192.042.232	\$148.884.405	\$129.565.849	\$109.710.622	\$153.517.158	\$133.347.365	\$69.757.297
\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593	\$15.731.593
\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800	\$37.984.800
\$6.614.854	\$3.219.605	\$3.805.281	\$5.879.374	\$7.115.839	\$7.681.689	\$5.955.376	\$5.182.634	\$4.388.425	\$6.140.686	\$5.333.895	\$2.790.292
\$-86.633.547	\$-52.749.562	\$-58.594.500	\$-79.293.581	\$-91.633.287	\$-97.280.374	\$-80.052.074	\$-72.340.242	\$-64.414.175	\$-81.901.436	\$-73.849.796	\$-48.465.089
\$-42.514.505	\$-25.886.294	\$-28.754.636	\$-38.912.493	\$-44.968.075	\$-47.739.323	\$-39.284.715	\$-35.500.215	\$-31.610.581	\$-40.192.271	\$-36.241.013	\$-23.783.734
\$-4.416.342	\$-2.689.029	\$-2.986.988	\$-4.042.170	\$-4.671.215	\$-4.959.088	\$-4.080.836	\$-3.687.708	\$-3.283.659	\$-4.175.112	\$-3.764.661	\$-2.470.618
\$-10.798.919	\$-6.575.262	\$-7.303.837	\$-9.883.988	\$-11.422.140	\$-12.126.052	\$-9.978.535	\$-9.017.251	\$-8.029.262	\$-10.209.059	\$-9.205.418	\$-6.041.200
\$-4.272.050	\$-2.601.172	\$-2.889.396	\$-3.910.104	\$-4.518.596	\$-4.797.063	\$-3.947.506	\$-3.567.222	\$-3.176.374	\$-4.038.701	\$-3.641.661	\$-2.389.897
\$-10.183.553	\$-6.200.577	\$-6.887.634	\$-9.320.758	\$-10.771.259	\$-11.435.060	\$-9.409.917	\$-8.503.411	\$-7.571.722	\$-9.627.305	\$-8.680.855	\$-5.696.948
\$-126.987	\$-77.320	\$-85.887	\$-116.228	\$-134.315	\$-142.593	\$-117.340	\$-106.036	\$-94.418	\$-120.050	\$-108.248	\$-71.040
\$-14.321.192	\$-8.719.909	\$-9.686.122	\$-13.107.839	\$-15.147.688	\$-16.081.195	\$-13.233.224	\$-11.958.399	\$-10.648.159	\$-13.538.938	\$-12.207.940	\$-8.011.652
\$139.069.053	\$84.676.570	\$94.059.193	\$127.286.525	\$147.094.918	\$156.159.940	\$128.504.100	\$116.124.633	\$103.401.264	\$131.472.801	\$118.547.855	\$77.798.892
\$482.826	\$293.984	\$326.559	\$441.919	\$510.690	\$542.163	\$446.146	\$403.166	\$358.993	\$456.453	\$411.579	\$270.105
\$1.250.606	\$761.471	\$845.846	\$1.144.650	\$1.322.781	\$1.404.300	\$1.155.599	\$1.044.274	\$929.857	\$1.182.296	\$1.066.065	\$699.622
\$-49.496.283	\$-30.137.370	\$-33.476.754	\$-45.302.745	\$-52.352.781	\$-55.579.127	\$-45.736.094	\$-41.330.099	\$-36.801.705	\$-46.792.689	\$-42.192.552	\$-27.689.525
\$-3.644.240	\$-2.218.910	\$-2.464.777	\$-3.335.484	\$-3.854.554	\$-4.092.099	\$-3.367.390	\$-3.042.992	\$-2.709.582	\$-3.445.184	\$-3.106.491	\$-2.038.684
\$-4.862.354	\$-2.960.597	\$-3.288.648	\$-4.450.395	\$-5.142.967	\$-5.459.913	\$-4.492.965	\$-4.060.135	\$-3.615.280	\$-4.596.762	\$-4.144.859	\$-2.720.129
\$-7.028.120	\$-4.279.292	\$-4.753.461	\$-6.432.667	\$-7.433.722	\$-7.891.840	\$-6.494.200	\$-5.868.580	\$-5.225.580	\$-6.644.229	\$-5.991.042	\$-3.931.715
\$-6.302.521	\$-3.837.489	\$-4.262.703	\$-5.768.545	\$-6.666.249	\$-7.077.070	\$-5.823.724	\$-5.262.695	\$-4.686.080	\$-5.958.264	\$-5.372.514	\$-3.525.797
\$-6.508.389	\$-3.962.837	\$-4.401.941	\$-5.956.970	\$-6.883.997	\$-7.308.237	\$-6.013.952	\$-5.434.597	\$-4.839.147	\$-6.152.887	\$-5.548.003	\$-3.640.964
\$-5.665.429	\$-3.449.575	\$-3.831.806	\$-5.185.429	\$-5.992.388	\$-6.361.681	\$-5.235.031	\$-4.730.713	\$-4.212.386	\$-5.355.971	\$-4.829.431	\$-3.169.390
\$-13.197	\$-8.035	\$-8.926	\$-12.079	\$-13.959	\$-14.819	\$-12.194	\$-11.020	\$-9.812	\$-12.476	\$-11.250	\$-7.383
\$-15.472.033	\$-9.420.635	\$-10.464.492	\$-14.161.176	\$-16.364.946	\$-17.373.469	\$-14.296.637	\$-12.919.368	\$-11.503.838	\$-14.626.918	\$-13.188.962	\$-8.655.463
\$-90.259	\$-54.957	\$-61.046	\$-82.612	\$-95.468	\$-101.351	\$-83.402	\$-75.367	\$-67.110	\$-85.329	\$-76.940	\$-50.493
\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811	\$-22.359.811
\$372.251	\$226.657	\$251.771	\$340.712	\$393.734	\$417.999	\$343.971	\$310.835	\$276.778	\$351.918	\$317.321	\$208.247
\$-1.238.191	\$-753.912	\$-837.449	\$-1.133.286	\$-1.309.649	\$-1.390.358	\$-1.144.127	\$-1.033.907	\$-920.625	\$-1.170.558	\$-1.055.482	\$-692.677
\$67.990.192	\$32.652.632	\$38.748.309	\$60.335.352	\$73.204.414	\$79.093.753	\$61.126.382	\$53.083.724	\$44.817.640	\$63.055.080	\$54.658.036	\$28.184.361
\$-16.997.548	\$-8.163.158	\$-9.687.077	\$-15.083.838	\$-18.301.103	\$-19.773.438	\$-15.281.596	\$-13.270.931	\$-11.204.410	\$-15.763.770	\$-13.664.509	\$-7.046.090
\$50.992.644	\$24.489.474	\$29.061.232	\$45.251.514	\$54.903.310	\$59.320.315	\$45.844.787	\$39.812.793	\$33.613.230	\$47.291.310	\$40.993.527	\$21.138.271

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.12 ANEXO L: FLUJOS DE CAJA INDIRECTOS

Flujo de caja del accionista (FCA)	meses →	1	2
Reversa depreciación		\$2.370.529	\$1.539.667
Reversa amortización		\$29.522	\$19.174
Inversión en activo fijo	\$-1.500.000.000		
Inversión en capital de trabajo	\$-		
Deuda a favor	\$-		
Valor residual de la propiedad			
Flujo de caja del accionista	\$-1.500.000.000	\$1.044.711	\$-7.158.490
Flujo de caja acumulado del accionista	\$-1.500.000.000	\$-1.498.955.289	\$-1.506.113.780
Flujo de caja acumulado del accionista sin inversión	\$-	\$1.044.711	\$-6.113.780
Capital de trabajo necesario (por método del mínimo flujo acumulado)	\$24.597.251		
TIR mensual	2,56%		
TIR anual	35,37%		
Flujo de caja libre (FCL)			
Flujo de caja del accionista sin inversión		\$1.044.711	\$-7.158.490
"Intereses después de impuestos" Cuota*(1-Tasa de impuesto a las ganancias)		\$16.769.858	\$16.769.858
Inversión total en activo fijo	\$-5.297.000.000		
Inversión total en capital de trabajo	\$-		
Flujo de caja libre	\$-5.297.000.000	\$17.814.569	\$9.611.368
TIR mensual	1,22%		
TIR anual	15,63%		
Flujo de caja de capitales (FCC)			
Flujo de caja del accionista	\$-1.500.000.000	\$1.044.711	\$-7.158.490
Flujo de caja de la deuda	\$-3.797.000.000	\$22.359.811	\$22.359.811
Ahorro fiscal	\$-	\$5.589.953	\$5.589.953
Flujo de caja de capitales	\$-5.297.000.000	\$28.994.475	\$20.791.274
TIR mensual	1,39%		
TIR anual	17,97%		

3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
\$1,682,990	\$2,190,548	\$2,493,127	\$2,631,598	\$2,209,146	\$2,020,046	\$1,825,693	\$2,254,494	\$2,057,062	\$1,434,609
\$20,959	\$27,280	\$31,049	\$32,773	\$27,512	\$25,157	\$22,737	\$28,077	\$25,618	\$17,866
\$-5,743,450	\$-732,271	\$2,255,131	\$3,382,797	\$-548,642	\$-2,415,651	\$-4,334,526	\$-100,918	\$-2,050,193	\$-8,195,747
\$-1,511,857,230	\$-1,512,589,501	\$-1,510,334,370	\$-1,506,951,573	\$-1,507,500,215	\$-1,509,915,867	\$-1,514,250,393	\$-1,514,351,310	\$-1,516,401,504	\$-1,524,597,251
\$-11,857,230	\$-12,589,501	\$-10,334,370	\$-6,951,573	\$-7,500,215	\$-9,915,867	\$-14,250,393	\$-14,351,310	\$-16,401,504	\$-24,597,251
\$-5,743,450	\$-732,271	\$2,255,131	\$3,382,797	\$-548,642	\$-2,415,651	\$-4,334,526	\$-100,918	\$-2,050,193	\$-8,195,747
\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858
\$11,026,408	\$16,037,587	\$19,024,990	\$20,152,655	\$16,221,216	\$14,354,207	\$12,435,332	\$16,668,941	\$14,719,665	\$8,574,111
\$-5,743,450	\$-732,271	\$2,255,131	\$3,382,797	\$-548,642	\$-2,415,651	\$-4,334,526	\$-100,918	\$-2,050,193	\$-8,195,747
\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811
\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953
\$22,206,314	\$27,217,493	\$30,204,895	\$31,332,561	\$27,401,122	\$25,534,113	\$23,615,238	\$27,848,846	\$25,899,571	\$19,754,017

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
\$6.305.525	\$3.979.111	\$4.380.414	\$5.801.576	\$6.648.798	\$7.036.517	\$5.853.653	\$5.324.172	\$4.779.983	\$5.980.627	\$5.427.816	\$3.684.947
\$78.527	\$49.554	\$54.552	\$72.251	\$82.802	\$87.630	\$72.899	\$66.305	\$59.528	\$74.481	\$67.596	\$45.891
\$31.517.562	\$13.701.993	\$16.775.153	\$27.658.344	\$34.146.332	\$37.115.465	\$28.057.146	\$24.002.408	\$19.835.030	\$29.029.506	\$24.796.104	\$11.449.297
\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-	\$-
1.493.079.689	1.479.377.696	1.462.602.543	1.434.944.198	1.400.797.866	1.363.682.401	1.335.625.256	1.311.622.847	1.291.787.818	1.262.758.312	1.237.962.208	1.226.512.911
\$6.920.311	\$20.622.304	\$37.397.457	\$65.055.802	\$99.202.134	\$136.317.599	\$164.374.744	\$188.377.153	\$208.212.182	\$237.241.688	\$262.037.792	\$273.487.089
\$31.517.562	\$13.701.993	\$16.775.153	\$27.658.344	\$34.146.332	\$37.115.465	\$28.057.146	\$24.002.408	\$19.835.030	\$29.029.506	\$24.796.104	\$11.449.297
\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858
\$48.287.420	\$30.471.852	\$33.545.011	\$44.428.203	\$50.916.191	\$53.885.324	\$44.827.004	\$40.772.266	\$36.604.888	\$45.799.364	\$41.565.962	\$28.219.156
\$31.517.562	\$13.701.993	\$16.775.153	\$27.658.344	\$34.146.332	\$37.115.465	\$28.057.146	\$24.002.408	\$19.835.030	\$29.029.506	\$24.796.104	\$11.449.297
\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811
\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953
\$59.467.326	\$41.651.757	\$44.724.917	\$55.608.108	\$62.096.096	\$65.065.229	\$56.006.910	\$51.952.172	\$47.784.794	\$56.979.270	\$52.745.868	\$39.399.061

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
\$8,644,929	\$5,321,481	\$5,894,771	\$7,925,002	\$9,135,320	\$9,689,204	\$7,999,398	\$7,242,997	\$6,465,583	\$8,180,789	\$7,391,059	\$4,901,247
\$107,661	\$66,272	\$73,411	\$98,695	\$113,768	\$120,666	\$99,622	\$90,202	\$80,520	\$101,881	\$92,046	\$61,038
\$49,432,612	\$23,981,800	\$28,372,028	\$43,919,444	\$53,187,998	\$57,429,617	\$44,489,160	\$38,696,678	\$32,743,281	\$45,878,247	\$39,830,529	\$20,763,663
\$-1,177,080,299	\$-1,153,098,498	\$-1,124,726,471	\$-1,080,807,026	\$-1,027,619,028	\$-970,189,410	\$-925,700,250	\$-887,003,572	\$-854,260,291	\$-808,382,044	\$-768,551,515	\$-747,787,852
\$322,919,701	\$346,901,502	\$375,273,529	\$419,192,974	\$472,380,972	\$529,810,590	\$574,299,750	\$612,996,428	\$645,739,709	\$691,617,956	\$731,448,485	\$752,212,148
\$49,432,612	\$23,981,800	\$28,372,028	\$43,919,444	\$53,187,998	\$57,429,617	\$44,489,160	\$38,696,678	\$32,743,281	\$45,878,247	\$39,830,529	\$20,763,663
\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858
\$66,202,471	\$40,751,659	\$45,141,886	\$60,689,303	\$69,957,857	\$74,199,476	\$61,259,019	\$55,466,537	\$49,513,139	\$62,648,105	\$56,600,388	\$37,533,521
\$49,432,612	\$23,981,800	\$28,372,028	\$43,919,444	\$53,187,998	\$57,429,617	\$44,489,160	\$38,696,678	\$32,743,281	\$45,878,247	\$39,830,529	\$20,763,663
\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811
\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953
\$77,382,376	\$51,931,564	\$56,321,792	\$71,869,208	\$81,137,762	\$85,379,381	\$72,438,924	\$66,646,442	\$60,693,045	\$73,828,011	\$67,780,293	\$48,713,427

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
\$10,196,750	\$6,208,612	\$6,896,560	\$9,332,837	\$10,785,218	\$11,449,879	\$9,422,112	\$8,514,431	\$7,581,534	\$9,639,781	\$8,692,105	\$5,704,330
\$126,987	\$77,320	\$85,887	\$116,228	\$134,315	\$142,593	\$117,340	\$106,036	\$94,418	\$120,050	\$108,248	\$71,040
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$-686,471,472	\$-655,696,066	\$-619,652,387	\$-564,951,809	\$-499,128,965	\$-428,216,179	\$-372,831,941	\$-324,398,681	\$-283,109,499	\$-226,058,358	\$-176,264,477	\$-149,350,836
\$813,528,528	\$844,303,934	\$880,347,613	\$935,048,191	\$1,000,871,035	\$1,071,783,821	\$1,127,168,059	\$1,175,601,319	\$1,216,890,501	\$1,273,941,642	\$1,323,735,523	\$1,350,649,164
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858
\$78,086,239	\$47,545,264	\$52,813,537	\$71,470,437	\$82,592,702	\$87,682,645	\$72,154,096	\$65,203,118	\$58,059,041	\$73,821,000	\$66,563,739	\$43,683,499
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811
\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953
\$89,266,144	\$58,725,170	\$63,993,443	\$82,650,343	\$93,772,608	\$98,862,550	\$83,334,002	\$76,383,024	\$69,238,946	\$85,000,905	\$77,743,645	\$54,863,405

49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
\$10,196,750	\$6,208,612	\$6,896,560	\$9,332,837	\$10,785,218	\$11,449,879	\$9,422,112	\$8,514,431	\$7,581,534	\$9,639,781	\$8,692,105	\$5,704,330
\$126,987	\$77,320	\$85,887	\$116,228	\$134,315	\$142,593	\$117,340	\$106,036	\$94,418	\$120,050	\$108,248	\$71,040
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$-88,034,456	\$-57,259,050	\$-21,215,371	\$33,485,208	\$99,308,051	\$170,220,837	\$225,605,075	\$274,038,335	\$315,327,517	\$372,378,659	\$422,172,539	\$449,086,180
\$1,411,965,544	\$1,442,740,950	\$1,478,784,629	\$1,533,485,208	\$1,599,308,051	\$1,670,220,837	\$1,725,605,075	\$1,774,038,335	\$1,815,327,517	\$1,872,378,659	\$1,922,172,539	\$1,949,086,180
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858
\$78,086,239	\$47,545,264	\$52,813,537	\$71,470,437	\$82,592,702	\$87,682,645	\$72,154,096	\$65,203,118	\$58,059,041	\$73,821,000	\$66,563,739	\$43,683,499
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811
\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953
\$89,266,144	\$58,725,170	\$63,993,443	\$82,650,343	\$93,772,608	\$98,862,550	\$83,334,002	\$76,383,024	\$69,238,946	\$85,000,905	\$77,743,645	\$54,863,405

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
\$10.196.750	\$6.208.612	\$6.896.560	\$9.332.837	\$10.785.218	\$11.449.879	\$9.422.112	\$8.514.431	\$7.581.534	\$9.639.781	\$8.692.105	\$5.704.330
\$126.987	\$77.320	\$85.887	\$116.228	\$134.315	\$142.593	\$117.340	\$106.036	\$94.418	\$120.050	\$108.248	\$71.040
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$26.913.641
\$510.402.560	\$541.177.966	\$577.221.645	\$631.922.224	\$697.745.067	\$768.657.854	\$824.042.092	\$872.475.351	\$913.764.533	\$970.815.675	\$1.020.609.555	\$1.047.523.196
\$2.010.402.560	\$2.041.177.966	\$2.077.221.645	\$2.131.922.224	\$2.197.745.067	\$2.268.657.854	\$2.324.042.092	\$2.372.475.351	\$2.413.764.533	\$2.470.815.675	\$2.520.609.555	\$2.547.523.196
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$26.913.641
\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858
\$78.086.239	\$47.545.264	\$52.813.537	\$71.470.437	\$82.592.702	\$87.682.645	\$72.154.096	\$65.203.118	\$58.059.041	\$73.821.000	\$66.563.739	\$43.683.499
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$26.913.641
\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811
\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953
\$89.266.144	\$58.725.170	\$63.993.443	\$82.650.343	\$93.772.608	\$98.862.550	\$83.334.002	\$76.383.024	\$69.238.946	\$85.000.905	\$77.743.645	\$54.863.405

73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
\$10.196.750	\$6.208.612	\$6.896.560	\$9.332.837	\$10.785.218	\$11.449.879	\$9.422.112	\$8.514.431	\$7.581.534	\$9.639.781	\$8.692.105	\$5.704.330
\$126.987	\$77.320	\$85.887	\$116.228	\$134.315	\$142.593	\$117.340	\$106.036	\$94.418	\$120.050	\$108.248	\$71.040
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$26.913.641
\$1.108.839.576	\$1.139.614.982	\$1.175.658.661	\$1.230.359.240	\$1.296.182.084	\$1.367.094.870	\$1.422.479.108	\$1.470.912.367	\$1.512.201.550	\$1.569.252.691	\$1.619.046.572	\$1.645.960.212
\$2.608.839.576	\$2.639.614.982	\$2.675.658.661	\$2.730.359.240	\$2.796.182.084	\$2.867.094.870	\$2.922.479.108	\$2.970.912.367	\$3.012.201.550	\$3.069.252.691	\$3.119.046.572	\$3.145.960.212
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$26.913.641
\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858
\$78.086.239	\$47.545.264	\$52.813.537	\$71.470.437	\$82.592.702	\$87.682.645	\$72.154.096	\$65.203.118	\$58.059.041	\$73.821.000	\$66.563.739	\$43.683.499
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$26.913.641
\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811
\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953
\$89.266.144	\$58.725.170	\$63.993.443	\$82.650.343	\$93.772.608	\$98.862.550	\$83.334.002	\$76.383.024	\$69.238.946	\$85.000.905	\$77.743.645	\$54.863.405

85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
\$10,196,750	\$6,208,612	\$6,896,560	\$9,332,837	\$10,785,218	\$11,449,879	\$9,422,112	\$8,514,431	\$7,581,534	\$9,639,781	\$8,692,105	\$5,704,330
\$126,987	\$77,320	\$85,887	\$116,228	\$134,315	\$142,593	\$117,340	\$106,036	\$94,418	\$120,050	\$108,248	\$71,040
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$1,707,276,593	\$1,738,051,998	\$1,774,095,677	\$1,828,796,256	\$1,894,619,100	\$1,965,531,886	\$2,020,916,124	\$2,069,349,383	\$2,110,638,566	\$2,167,689,707	\$2,217,483,588	\$2,244,397,229
\$3,207,276,593	\$3,238,051,998	\$3,274,095,677	\$3,328,796,256	\$3,394,619,100	\$3,465,531,886	\$3,520,916,124	\$3,569,349,383	\$3,610,638,566	\$3,667,689,707	\$3,717,483,588	\$3,744,397,229
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858
\$78,086,239	\$47,545,264	\$52,813,537	\$71,470,437	\$82,592,702	\$87,682,645	\$72,154,096	\$65,203,118	\$58,059,041	\$73,821,000	\$66,563,739	\$43,683,499
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811
\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953
\$89,266,144	\$58,725,170	\$63,993,443	\$82,650,343	\$93,772,608	\$98,862,550	\$83,334,002	\$76,383,024	\$69,238,946	\$85,000,905	\$77,743,645	\$54,863,405

97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
\$10,196,750	\$6,208,612	\$6,896,560	\$9,332,837	\$10,785,218	\$11,449,879	\$9,422,112	\$8,514,431	\$7,581,534	\$9,639,781	\$8,692,105	\$5,704,330
\$126,987	\$77,320	\$85,887	\$116,228	\$134,315	\$142,593	\$117,340	\$106,036	\$94,418	\$120,050	\$108,248	\$71,040
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$2,305,713,609	\$2,336,489,015	\$2,372,532,694	\$2,427,233,272	\$2,493,056,116	\$2,563,968,902	\$2,619,353,140	\$2,667,786,400	\$2,709,075,582	\$2,766,126,723	\$2,815,920,604	\$2,842,834,245
\$3,805,713,609	\$3,836,489,015	\$3,872,532,694	\$3,927,233,272	\$3,993,056,116	\$4,063,968,902	\$4,119,353,140	\$4,167,786,400	\$4,209,075,582	\$4,266,126,723	\$4,315,920,604	\$4,342,834,245
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858	\$16,769,858
\$78,086,239	\$47,545,264	\$52,813,537	\$71,470,437	\$82,592,702	\$87,682,645	\$72,154,096	\$65,203,118	\$58,059,041	\$73,821,000	\$66,563,739	\$43,683,499
\$61,316,380	\$30,775,406	\$36,043,679	\$54,700,579	\$65,822,844	\$70,912,786	\$55,384,238	\$48,433,259	\$41,289,182	\$57,051,141	\$49,793,881	\$26,913,641
\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811	\$22,359,811
\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953	\$5,589,953
\$89,266,144	\$58,725,170	\$63,993,443	\$82,650,343	\$93,772,608	\$98,862,550	\$83,334,002	\$76,383,024	\$69,238,946	\$85,000,905	\$77,743,645	\$54,863,405

109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
\$10.196.750	\$6.208.612	\$6.896.560	\$9.332.837	\$10.785.218	\$11.449.879	\$9.422.112	\$8.514.431	\$7.581.534	\$9.639.781	\$8.692.105	\$5.704.330
\$126.987	\$77.320	\$85.887	\$116.228	\$134.315	\$142.593	\$117.340	\$106.036	\$94.418	\$120.050	\$108.248	\$71.040
											\$8.549.100.231
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$8.576.013.872
\$2.904.150.625	\$2.934.926.031	\$2.970.969.710	\$3.025.670.289	\$3.091.493.132	\$3.162.405.918	\$3.217.790.156	\$3.266.223.416	\$3.307.512.598	\$3.364.563.740	\$3.414.357.620	\$11.990.371.492
\$4.404.150.625	\$4.434.926.031	\$4.470.969.710	\$4.525.670.289	\$4.591.493.132	\$4.662.405.918	\$4.717.790.156	\$4.766.223.416	\$4.807.512.598	\$4.864.563.740	\$4.914.357.620	\$13.490.371.492
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$8.576.013.872
\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858	\$16.769.858
\$78.086.239	\$47.545.264	\$52.813.537	\$71.470.437	\$82.592.702	\$87.682.645	\$72.154.096	\$65.203.118	\$58.059.041	\$73.821.000	\$66.563.739	\$8.592.783.731
\$61.316.380	\$30.775.406	\$36.043.679	\$54.700.579	\$65.822.844	\$70.912.786	\$55.384.238	\$48.433.259	\$41.289.182	\$57.051.141	\$49.793.881	\$8.576.013.872
\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811	\$22.359.811
\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953	\$5.589.953
\$89.266.144	\$58.725.170	\$63.993.443	\$82.650.343	\$93.772.608	\$98.862.550	\$83.334.002	\$76.383.024	\$69.238.946	\$85.000.905	\$77.743.645	\$8.603.963.636

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.13 ANEXO M: DOTACIÓN DE PERSONAL HOTEL BRASILIA

Supuestos de la dotación de personal

Departamento de mantención ayuda al montaje de salones

El servicio de banquetería en salones lo provee el restaurant

El encargado de seguridad debe ser guardia y estar capacitado para vigilar por cámaras de seguridad

El jefe de mantención debe estar capacitado para operar calderas

El conserje ayuda al recepcionista, y tiene un solo turno

El botones tiene un solo turno

Los saloneros se encargan del montaje y aseo de salones, además de los equipos audiovisuales

En la práctica, habrán ahorros en administración y ventas al tener personal que trabaje para Windsor y Brasila

El primer año se pretende que las remuneraciones y honorarios sean menores ya que se pronostica menor carga de trabajo. Se procura mantener el ratio de 21,7% de remuneraciones y honorarios sobre las ventas

Esta dotación corresponde al segundo año, con 50 a 70 habitaciones

Entre las camareras y la gobernanta pueden hacer hasta 10 habitaciones cada una, considerando que las habitaciones son todas iguales y de 25m²

Todos ganan 350000 o más de sueldo bruto por su trabajo de tiempo completo

La gerencia general se encargará del rediseño de procesos

Pausas activas son servicio externo por boleta de honorarios

Gerente de marketing y ventas debe ser capaz de llevar a cabo las actividades de promoción de la planificación, para ello debe estar capacitado en marketing digital y community management en particular

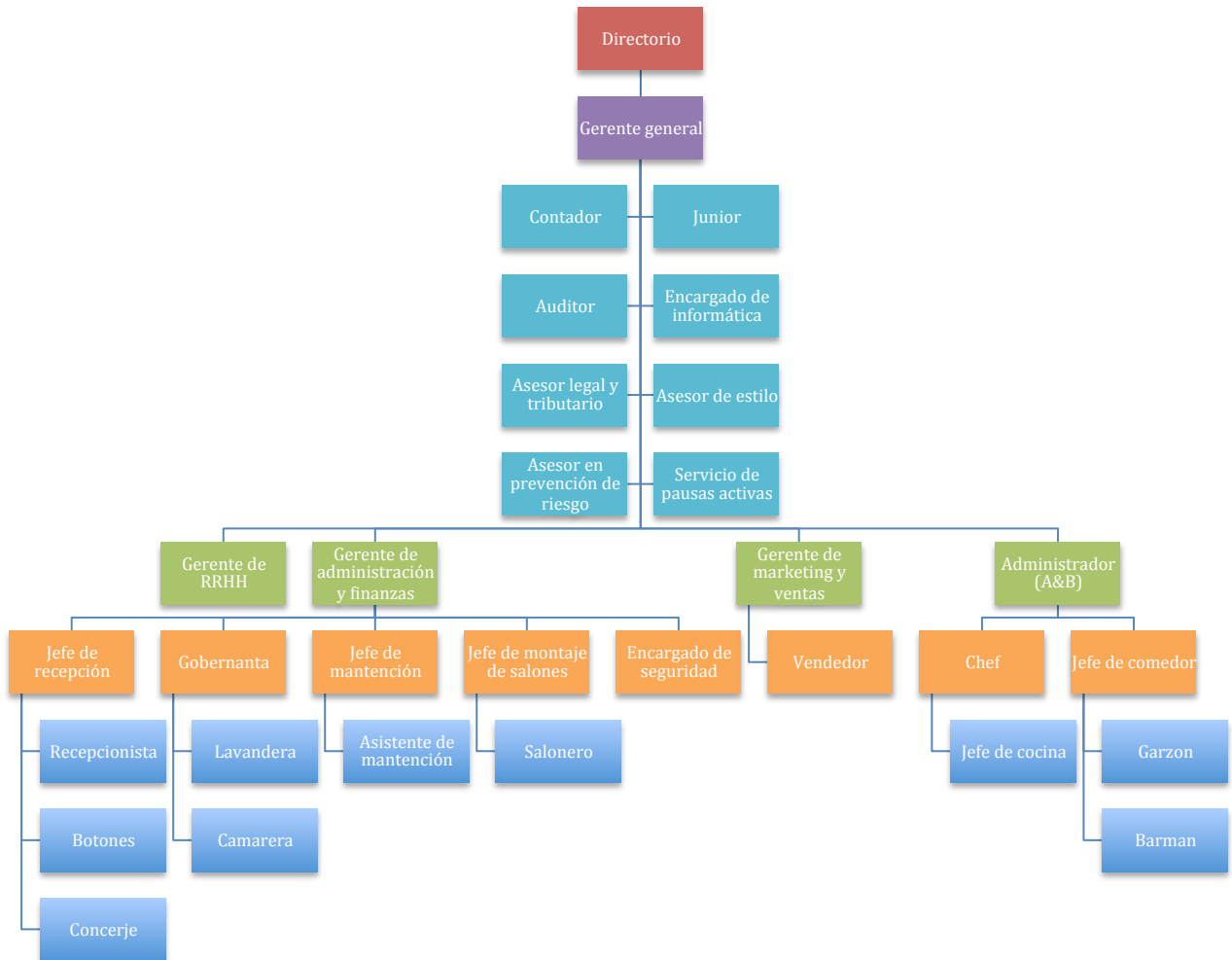
Consultorías, asesorías, capacitaciones y proyectos distintos de las asesorías mensuales y el servicio de pausas activas no están en la tabla

Los incentivos son solo para cargos de gerencia y administración, y están incluidos en las remuneraciones que aparecen en la tabla, al igual que las comisiones al departamento de ventas.

Personal	Tipo	Costo mensual	Cantidad	Total
Director	Tiempo completo	\$-	3	\$-
Gerente general	Tiempo completo	\$1.200.000	1	\$1.200.000
Gerente de RRHH (ambos hoteles)	Medio tiempo	\$600.000	1	\$600.000
Contador (ambos hoteles)	Externo	\$100.000	1	\$100.000
Junior	Tiempo completo	\$350.000	1	\$350.000
Auditor	Externo	\$200.000	1	\$200.000
Gerente de administración y finanzas	Tiempo completo	\$1.000.000	1	\$1.000.000
Administrador	Tiempo completo	\$500.000	1	\$500.000
Chef	Tiempo completo	\$500.000	1	\$500.000
Jefe de cocina	Tiempo completo	\$400.000	1	\$400.000
Jefe de comedor	Tiempo completo	\$400.000	1	\$400.000
Garzon	Tiempo completo	\$400.000	4	\$1.600.000
Gerente de marketing y ventas	Tiempo completo	\$1.000.000	1	\$1.000.000
Vendedora	Tiempo completo	\$800.000	4	\$3.200.000
Jefe de recepción	Tiempo completo	\$350.000	1	\$350.000
Recepcionista	Tiempo completo	\$350.000	2	\$700.000
Gobernanta	Tiempo completo	\$400.000	1	\$400.000
Lavandera	Tiempo completo	\$350.000	2	\$700.000
Camarera	Tiempo completo	\$350.000	6	\$2.100.000
Jefe de mantención	Tiempo completo	\$450.000	1	\$450.000
Asistente de mantención	Tiempo completo	\$400.000	1	\$400.000
Encargado de informática	Externo	\$200.000	1	\$200.000
Encargado de seguridad	Tiempo completo	\$400.000	1	\$400.000
Asesoría legal y tributaria	Externo	\$200.000	1	\$200.000
Asesoría de estilo	Externo	\$200.000	1	\$200.000
Asesoría en prevención de riesgo	Externo	\$200.000	1	\$200.000
Servicio de pausas activas	Externo	\$100.000	1	\$100.000
Barman	Tiempo completo	\$350.000	1	\$350.000
Saloneros	Tiempo completo	\$350.000	2	\$700.000
Botones	Tiempo completo	\$350.000	1	\$350.000
Concerje	Tiempo completo	\$350.000	1	\$350.000
			Total	\$19.200.000

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.14 ANEXO N: ORGANIGRAMA DEL HOTEL BRASILIA



Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.15 ANEXO Ñ: ENTREVISTA CON REPRESENTANTE DE BOOKING.COM

¿Cuál es la comisión de Booking.com?

La comisión de Booking es de 12%, puede pagarse más para lograr un mejor posicionamiento, pero se recomienda optimizar el extranet primero.

¿Cómo se optimiza la extranet¹⁰³?

Hay una serie de recomendaciones que puedo hacer sobre la oferta en la página web:

Se pueden crear varios niveles de tarifas (hasta 5).

Crear una tarifa no reembolsable.

Se recomienda ofrecer al menos niños gratis hasta los 6 años.

Siempre ver el centro de oportunidades (Pestaña que dice de forma personalizada como mejorar la extranet).

Se recomienda poner muchas fotos de alta calidad (al menos 3.2 megapíxeles) de las instalaciones, siempre con al menos 4 fotos de la habitación y una del baño.

Poner todas las instalaciones disponibles.

¿Cómo se puede hacer Revenue Management con booking.com?

Se puede usar una herramienta de Booking llamada Rate Manager, ésta sugiere qué precio poner de acuerdo a la competencia y a la disponibilidad de habitaciones.

¹⁰³ Red privada del hotel Brasilia en Booking.com, es una suerte de extensión de la intranet de Booking.com.

¿Cómo se puede mantener la paridad de precios más fácilmente?

Se debe contar con un Channel manager, éste se conecta a las OTAs y permite manejar automáticamente la disponibilidad y centralizadamente las tarifas y comisiones para mantener la paridad.

¿Cómo puede el hotel comunicarse con los pasajeros?

Booking muestra el mail encriptado del pasajero para que el hotel pueda contactarlo.

¿Cómo se recomienda gestionar los comentarios?

Siempre responderlos, en el mismo idioma en que fueron emitidos.

Además el responder los comentarios mejora el posicionamiento SEO de la página de Booking del hotel, ya que se crea contenido único.

Recordar que los comentarios duran 2 años en la web, y que el cliente los puede modificar, pero booking no los borrará salvo que sean inadecuados. El hotel puede modificar sus respuestas a comentarios.

¿Qué otras recomendaciones se tiene en general para el éxito del Hotel Brasilia?

Hacer ofertas secretas y de último minuto.

Se pueden ofrecer por Booking las cenas de fin de año.

Siempre estar en contacto con el ejecutivo booking de su área, lo ayudará a aumentar sus ventas optimizando su extranet.

No pedir la tarjeta de crédito si es posible, para recibir clientes de último minuto.

Recordar que los datos de tarjeta de crédito duran 10 días en la extranet.

Recordar que si un cliente quiere anular, debe hacerlo por medio de Booking.

Recordar que en caso que el cliente no se presente, al informarlo, Booking no cobra comisión.

Se puede crear un usuario restringido para la extranet, por ejemplo un recepcionista que solo puede ver la pestaña de reservas.

Hay una pestaña de estadísticas en que se puede ver la tasa de conversión de clientes.

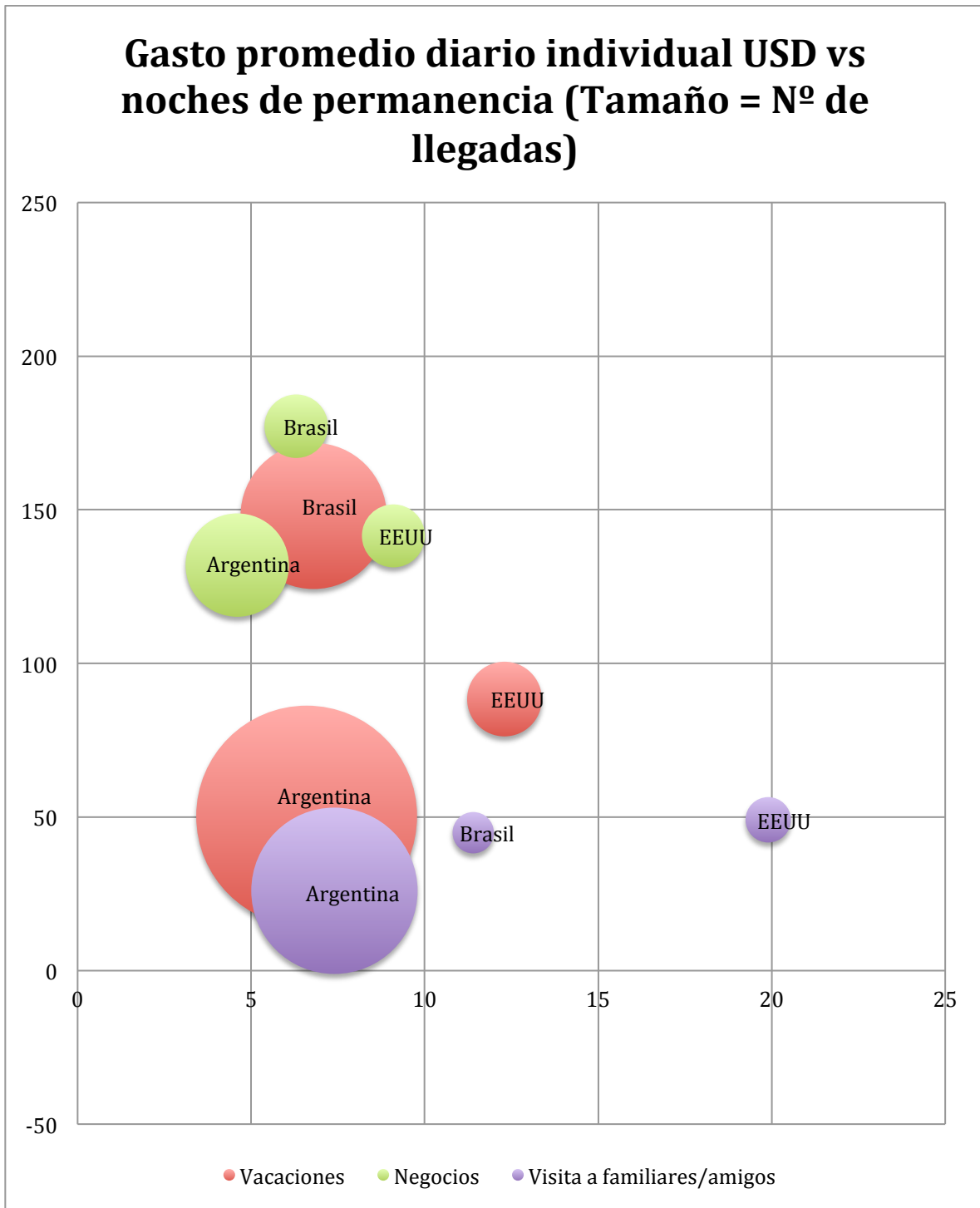
Comunicarse con booking a través de la extranet por medio de la sección “Bandeja de entrada”.

Abrir la página de booking del hotel antes de que esté operando, pero marcar las habitaciones como bloqueadas.

El éxito del hotel depende de su estrategia de marketing, pero si no se optimiza la extranet no se puede esperar vender muchas habitaciones por este canal.

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.16 ANEXO O: GRÁFICO DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES



Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.17 ANEXO P: EJEMPLO DE PORTAFOLIO DIVERSIFICADO CON RIESGO MODERADO

Instrumento	Rentabilidad	Vector de pesos	Rentabilidad ponderada
IGPA	8.72%	66.41%	5.79%
depósito a plazo	3.60%	33.59%	1.21%
		Rentabilidad del portafolio	7.00%

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.18 ANEXO Q: JUSTIFICACIÓN EN LA ELECCIÓN DE TARGETS

Segmento de personas	Justificación en la elección de target
Turista brasileño de vacaciones	Gasto promedio diario individual entorno a los 148 usd, entonces puede pagar hotel 3 estrellas.
Turista brasileño de negocios	Gasto promedio diario individual entorno a los 177,2 usd, entonces puede pagar hotel 3 estrellas.
Turista estadounidense de vacaciones	Elegido porque una fracción de este segmento puede hospedarse en hoteles 3 estrellas, arriendan auto y tienen estadías largas, los subsegmentos masivo, cultural y gourmet se prefieren por las mismas razones que los brasileños
Turista estadounidense de negocios	Los turistas estadounidenses de negocios pueden pagar la tarifa 3 estrellas (GPDI de 141,5 usd)
Turista argentino de vacaciones	(No elegido) bajo GPDI, aunque el segmento es grande
Turista argentino de negocios	Los turistas argentinos de negocios pueden pagar la tarifa 3 estrellas (GPDI de 132 usd)
Turista que va al barrio Brasil (encuesta)	(No elegido) por bajo GPDI
Chileno (Santiago y regiones) vacaciones	Elegido por volumen de ventas en Windsor, es un segmento muy grande aunque con bajo GPDI
Chileno	Los chilenos que vienen por negocios al hotel Windsor arriendan salones de

(Santiago y regiones) negocios	eventos y son clientes frecuentes
-----------------------------------	-----------------------------------

Subsegmentos de brasileños de vacaciones	Justificación en la elección de target
Por actividad	
Viaja a centros invernales	Gran parte de los brasileños quiere ir a centros invernales, el hotel no está demasiado más lejos que otros hoteles 3 estrellas
Gourmet	La gastronomía en el barrio Brasil es buena, en el centro histórico también
Cultural	Ventaja competitiva del hotel en su ubicación, cerca del centro histórico y otros barrios patrimoniales
Según Turistiko consultores	
Clasico	El brasileño clásico es sensible al precio y por lo tanto prefiere hoteles 3 estrellas vs los 4 estrellas
Activo	(Secundario) El brasileño activo puede abordarse en la medida que vaya a la nieve y a malls
Busca experiencia	(No elegido) A futuro, cuando se hayan diseñado las experiencias con programas de rutas turísticas y el hotel sea de gran calidad, podrá ser elegido como target
Por edad	
Gen X	La edad es transversal a los otros segmentos, la generación X será importante por mucho tiempo, actualmente son los más viajeros y con mayor poder de compra
Millenials	La edad es transversal a los otros segmentos, los millenials ocuparán el lugar en el mercado de la generación X en 5 a 10 años más, se tendrá ventaja de primer jugador si se le brinda un buen servicio a este segmento

Segmento de organizaciones	Justificación en la elección de target
Por ubicación	
De Santiago centro	Ventaja competitiva del hotel por estar cerca del centro histórico
De Santiago oriente	(No elegido) pero vale la pena considerar que vengan en auto, ya que el hotel cuenta con estacionamientos y contará con la posibilidad de arrendar auto
Por actividad	
Organizaciones	Convenio Chilecompra asegurará su venida, se eligen por ser buenos clientes

públicas	en el hotel Windsor
empresas	clientes frecuentes de Windsor eligen el Brasilia 73%
OTEC	clientes frecuentes de Windsor eligen el Brasilia 73%
grupos de deportistas	clientes frecuentes de Windsor eligen el Brasilia 73%
Universidades	clientes frecuentes de Windsor eligen el Brasilia 73%
Colegios, conciertos, matrimonios	(No elegido aún) Se requiere investigar más
Turismo social, tercera edad, giras de estudio	(No elegido) No son target por ser segmentos pequeños y de bajo poder de compra, sin embargo tienen otra estacionalidad, por lo que se incluyen en la planificación
Congresos, convenciones (turismo de reuniones)	Ventaja del hotel de gran capacidad de salones y habitaciones para este tipo de eventos

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.19 ANEXO R: COMPONENTES DE INNOVACIÓN

En esta memoria se hace uso de la metodología de Arnoldo Hax para construir la planificación estratégica, esta metodología es de vanguardia.

Una cosa que hace a la memoria más innovadora aún es hacer uso de un mapa estratégico, que es propio de la metodología de Kaplan y Norton y no de Hax.

El cuadro de mando integral también es innovador en el sentido que mezcla la matriz de densidad de Hax con el CMI (al incorporar responsables e hitos al CMI).

La completitud de la memoria es algo innovador, ya que además de la planificación misma, cuenta con una evaluación económica, un flujo de caja, una propuesta de dotación de personal, y fundamentalmente un estudio de mercado con mucha información.

La misión de entregar experiencias extraordinarias que superen expectativas mediante la anticipación a las necesidades del cliente se diferencia de misiones en otras memorias en que se va más allá del producto o servicio para crear una experiencia.

Muchas de las iniciativas estratégicas son originales e innovadoras sobre todo las alianzas estratégicas las cuales complementan el servicio prestado haciendo uso del concepto de los complementadores de Hax y la empresa extendida de forma concreta.

Una iniciativa particularmente original corresponde a aprovechar en el turismo la fama mundial de Chile respecto de los terremotos mediante una alianza estratégica.

Una diferencia fundamental entre esta memoria y otras es que trata sobre un proyecto real, en que el autor participa.

La memoria será verdaderamente innovadora por definición si el proyecto tiene éxito comercial, aunque ya ha sido exitosa al ser validada por la empresa.

Fuente: Elaboración propia. 2016.

7.20 ANEXO S: DIFERENCIACIÓN DEL PROYECTO RESPECTO A LA OFERTA DE ALOJAMIENTO

Para diferenciarse de otros hoteles 3 estrellas: Se tiene una mayor superficie de espacios comunes, muchos salones de eventos, piscina, estilo moderno, edificio nuevo, mayor tecnología en los procesos, certificación de calidad y sustentabilidad y cultura de buena atención al cliente.

Para diferenciarse de hoteles 4 estrellas: Menor precio, mayor proporción de superficie de salones de eventos, mayor tecnología en los procesos, certificación de calidad y sustentabilidad, y cultura de buena atención al cliente.

Para diferenciarse de apart hoteles: Buen desayuno, recepción siempre, infraestructura para eventos piscina, estilo moderno, edificio nuevo, mayor tecnología en los procesos, certificación de calidad y sustentabilidad y cultura de buena atención al cliente.

Para diferenciarse de hostales: Privacidad, diseño moderno, servicios de mayor calidad (por ejemplo desayuno variado, fresco, abundante, con horario flexible), habitación bien mantenida con aire acondicionado, salones de eventos, mayor tecnología en los procesos, certificación de calidad y sustentabilidad, y cultura de buena atención al cliente.

Para diferenciarse de Airbnb: Profesionalismo de los trabajadores vs dueño de casa, calidad certificada y estandarizada, muchos servicios, no solo cama y desayuno, infraestructura de hotel con salones de eventos, privacidad, limpieza, simetría de información, certificaciones, cultura de buena atención al cliente.

En Airbnb se supone que te atiende el dueño del alojamiento y mientras el vive ahí puedes hospedarte. El contacto se hace por internet. Por más que sea una muy buena propiedad y un muy buen dueño, e incluso si el dueño brinda privacidad, como la calidad no está estandarizada, existe un miedo de ambas partes, el dueño y el huésped de que la otra parte no cumpla sus expectativas. Por más que se promueva la simetría de información y los comentarios, un hotel siempre va a ser diferente porque es un servicio profesional. Airbnb persevera en mejorar esta asimetría. Cuando los servicios

online como Airbnb sean regulados la competencia será más justa, sobre todo con los hostales y B&B que están menos diferenciados.

Fuente: Elaboración propia. 2016.