



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

“MODELO DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE EN PANGUIPULLI”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

ANDRÉS IGNACIO FERRER LANZ

PROFESOR GUÍA:
ERNESTO TIRONI BARROS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MAXIMILIANO DÍAZ TAPIA
CARLOS VIGNOLO FRITZ

SANTIAGO DE CHILE
2019

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de título tuvo como objetivo el desarrollo de un modelo de negocios de un hotel boutique en Panguipulli. Para cumplir con el objetivo se desarrolló una metodología consistente en un análisis estratégico de la industria, una investigación de mercado, la definición de una propuesta de valor y la modificación del modelo de negocios, para así realizar una evaluación económica que proyecte mejores resultados que bajo el modelo de negocios actual.

Investigando la oferta se cree existe la posibilidad de posicionarse en el mercado como un hotel de alto estándar de atención, instalaciones y servicio a un precio promedio. En cuanto a la demanda, se definió el perfil de clientes como: Hombres y Mujeres entre 30 y 65 años, con educación universitaria, pertenecientes a los segmentos AB, C1a y C1b, viven en ciudades pobladas de Chile, gastan en promedio \$240.941 al mes en el segmento, buscan salir de sus casas en fechas importantes para desconectarse, conociendo nuevos lugares sin perder comodidad. En base a esto se definió como propuesta de valor ser un hotel atendido por una familia local, que cuenta con infraestructura y servicios que aseguran el descanso y desconexión del huésped, tiene acceso a recursos naturales¹, además de recomendar y reservar actividades.

Se definieron tres modificaciones al modelo de negocios. En primer lugar, se sumaron actividades que el hotel recomienda y reserva, lo que se estima permitirá estadías en promedio un día más largas, equivalente a ingresos anuales promedio de \$11 MM. Se integró una temporada media, aprovechando meses como abril, julio y septiembre que tienen tasas de ocupación mayores al promedio, para cobrar más caro por habitación y aumentar los ingresos en un promedio de \$3,3 MM anuales. Como última modificación se propone agregar como canal de ventas a agencias de viaje boutique, las que permitirían aumentar el porcentaje de extranjeros de un 13% a un 20%, equivalente a un promedio de \$15 MM anuales. De implementar las tres medidas, se espera un aumento anual promedio de un 25% en los ingresos. La evaluación económica muestra que, incorporando las modificaciones propuestas, el proyecto permite recuperar la inversión y el capital de trabajo (\$48 MM) al cuarto año. Para una tasa de descuento de un 15% se espera un VAN de \$35,1 MM y una TIR del 33%, un valor actual neto \$31,8 MM superior al actual y una TIR 20 puntos mayor a la inicialmente esperada.

¹ Acceso y vista al Lago Panguipulli. Vista a los volcanes Villarrica, Choshuenco y Lanin. Estar inserto en un parque de 1,5 hectáreas con árboles nativos añosos.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	3
2.1 El turismo en el mundo.....	3
2.2 El turismo en Chile.....	3
2.3 Turismo en la región de Los Ríos.....	3
2.4 Turismo en Panguipulli.....	4
2.5 Hotel Koyan.....	5
2.6 Oportunidad.....	8
4. OBJETIVOS.....	11
4.1 Objetivo General.....	11
4.2 Objetivos Específicos.....	11
5. MARCO CONCEPTUAL.....	12
5.1 Fuerzas de Porter.....	12
5.2 Análisis FODA.....	12
5.3 Entrevistas.....	13
5.4 Encuestas.....	13
5.8 Net Promoter score.....	14
5.6 Value Proposition Canvas.....	15
5.7 Business Model Canvas.....	16
5.9 Evaluación Financiera.....	16
6. METODOLOGÍA.....	17
6.1 Análisis estratégico.....	17
6.2 Investigación de mercado.....	17
6.2.1 Oferta.....	17
6.2.2 Demanda.....	18
6.2.3 Entrevistas en profundidad.....	18
6.2.4 Encuesta.....	19
6.3 Propuesta de valor.....	19
6.4 Modelo de Negocios.....	19
6.4.1 Actividades.....	20
6.5 Análisis Financiero.....	20
7. ALCANCES.....	21
8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	23
8.1 Cinco fuerzas de la competencia.....	23
8.1.1 Poder de negociación de los consumidores.....	23
8.1.2 Amenaza de nuevos entrantes.....	23
8.1.3 Poder de negociación de los proveedores.....	26
8.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	26
8.1.5 Rivalidad de los competidores.....	27
8.2 Análisis FODA.....	28
8.2.1 Fortalezas.....	28
8.2.2 Oportunidades.....	28
8.2.3 Debilidades.....	29
8.2.4 Amenazas.....	29
8.3 Conclusiones.....	29
9. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	31
9.1 Oferta.....	31
9.2 Demanda.....	34
9.2.1 Turismo receptivo.....	35

9.2.2 Turismo interno.....	36
9.3 Mercado Total, Potencial y Meta	38
9.4 Análisis del registro de huéspedes.....	38
9.5 Entrevistas en profundidad.....	39
9.5.1 Huéspedes	39
9.5.2 Expertos.....	41
9.6 Encuesta.....	42
9.7 Conclusiones	44
10. PROPUESTA DE VALOR	46
11. MODELO DE NEGOCIOS FINAL	48
11.1 Nuevo canal: agencias de turismo	49
11.2 Cambio en fuentes de ingreso: precio diferenciado por temporadas.....	50
11.3 Actividades clave: Recomendar y reservar actividades.....	51
13. ANÁLISIS FINANCIERO	54
13.1 Flujo de caja trimestre 1 a 4	54
13.2 Flujo de caja año 1 a 5.....	55
13.3 Análisis de sensibilidad	56
14. CONCLUSIONES	58
14.1 Principales resultados de la investigación.....	58
14.2 Propuestas para el aumento de los ingresos.....	58
14.3 Discusión	¡Error! Marcador no definido.
15. CITAS BIBLIOGRÁFICAS	60
XI. ANEXOS.....	61
XI.1.1 Atractivos locales	67
XI.1.2 Parques nacionales o reservas naturales	69
XI.1.3 Trekking.....	70
XI.1.4 Otras actividades destacadas.....	70

1. ANTECEDENTES GENERALES

El turismo es una industria en franco desarrollo, según el “Barómetro Chileno de Turismo” N° 24 (Fedetur, 2017), la contribución directa de la industria Viajes y Turismo al PIB en 2016 fue de \$5.474,4 mil millones de pesos, un 3,3% del PIB en 2016 (10,1% de contribución total) y se prevé un aumento de 2,8% en 2017. En cuanto a las exportaciones de la industria, esta es la segunda de mayor crecimiento entre 2010-2016, con un crecimiento anual de 10%, solo superada por la industria del Salmón.

La capacidad que tiene el turismo de dinamizar una economía altamente dependiente de las exportaciones, como lo es la chilena, incentivando la creación de empleos y permitiendo el desarrollo territorial mediante una redistribución de recursos (ID Actitud e Impacto, 2015), invita a pensar los recursos turísticos que Chile tiene y como transformarlos en productos para ofertar al visitante, dándole mayor importancia al sector económico.

La Subsecretaría de Turismo divide el país en 5 zonas turísticas, Norte, Islas, Central, Lagos y Volcanes y Patagonia. De las cuales la zona de Lagos y Volcanes, comprendida entre las regiones del Biobío y de Los Ríos, registra la mayor cantidad de subproductos turísticos con 44 (la sigue zona Norte con 34), pero aun así representa el cuarto peor índice de Competitividad Turística Regional² (ICT) con 39,7 puntos (Subsecretaría de Turismo, 2015), superando sólo a la zona Norte (30,1 pts.).

De las tres regiones que componen la macro zona de Lagos y Volcanes, la región de Los Ríos es la que tiene peor índice global en el ICT, por lo que, para aumentar la competitividad de la zona, estrategias enfocadas en desarrollar el turismo de esta región podrían tener un impacto significativo en el ICT, por correlación en el turismo y luego el PIB regional. Según el índice mencionado, las fortalezas turísticas de la región de Los Ríos son la ciudad de Valdivia, el río Calle Calle, la Selva Valdiviana –presente principalmente en la pre cordillera– y los lagos de la comuna de Panguipulli (destino Siete Lagos). Estas fortalezas están en línea con la imagen del Servicio Nacional de Turismo (Sernatur), organización gubernamental que en 2014 declaró el destino Siete Lagos como Zona de Interés Turístico (ZOIT).

Desde que el destino fue declarado como zona de interés, se han realizado esfuerzos por potenciarla turísticamente, uno de estos últimos es el Plan de Acción Zona de Interés Turístico, realizado el año 2015 por la Ilustre Municipalidad de Panguipulli y la Cámara de Turismo y Cultura de la misma comuna. Documento en el cual se realiza una definición estratégica, un marco de acción y una estructura de gobernanza público/privada de la ZOIT.

² <http://ictchile.unab.cl/region.html>

Los atractivos de la zona, junto con el trabajo desarrollado por los actores - dentro de los más relevantes se encuentran SERNATUR, la Cámara de Turismo y Cultura y la Ilustre Municipalidad de Panguipulli - ha permitido que la comuna sea una zona turística con alta demanda, según el servicio nacional de turismo (SERNATUR, 2017), para la semana de mayor demanda por alojamiento del año 2017, definida entre el 13 y 18 de febrero, la tasa de ocupación del destino fue de un 87,6%, 14 puntos porcentuales más que el promedio nacional y 6 puntos porcentuales menos que el destino de mayor tasa de ocupación “Aysén-Coyhaique” que contó con una tasa de 93,5%.

Este escenario, llevó a Inge Lanz y Andrés Ferrer, empresarios de la zona, a remodelar una casona de 40 años, ubicada a 1,5 kilómetros de la plaza de Panguipulli, para transformarla en un hotel. Tras 1,5 años de restauración del inmueble, más seis meses de equipamiento del mismo, en diciembre de 2017 entró en operación Hotel Koyan, un hotel boutique de siete habitaciones que tiene como misión lograr la reconexión del huésped a través de experiencias ofrecidas por el establecimiento, como lo son Koyan restaurant, una cava de vinos del valle del Maipo, tinajas con aromaterapia, piscina, acceso privado al lago Panguipulli y el hecho de estar inserto en un parque de 2 hectáreas con árboles nativos añosos.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

2.1 El turismo en el mundo

Durante décadas el turismo ha experimentado un continuo crecimiento, hasta transformarse en uno de los sectores económicos que más crece en el mundo. Según la organización mundial de turismo, su volumen de negocios iguala, o incluso supera, las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles³, representando una interesante fuente de ingresos para países en desarrollo. Las llegadas de turistas internacionales en el mundo han pasado de los 25MM en los años 50 a 1300 MM en la actualidad (Organización Mundial de Turismo, 2017). Logrando un crecimiento sostenido a pesar de diversas crisis durante los años, demostrando fortaleza y resistencia como sector económico. El continente americano, el año 2016, recibió 199 millones de turistas internacionales, lo que permitió ingresos por turismo de 313.000 millones de dólares. Un 16% y 26% del mercado global respectivamente, según reporta la OMT.

2.2 El turismo en Chile

El mayor crecimiento turístico del continente americano, durante 2016, se ha dado en América del Sur, con un crecimiento del 7% con respecto al año anterior. Liderado por Chile con un aumento del 26%, seguido por Colombia (+11%) y Uruguay (+10%) (Organización Mundial de Turismo, 2017). Durante 2018, se espera para el continente americano un crecimiento de un 5% en las llegadas internacionales (Organización Mundial de Turismo, 2018).

En 2017, el turismo chileno representó un 3,3% del PIB (10,1% directa e indirectamente) con un aporte de US\$8.300 MM y se espera un aumento de un 2,8% para el año 2017, la federación de empresas de turismo proyecta que la industria represente el 6% del PIB al 2020. La industria promedió, a agosto de 2017, 341 mil empleos. El mismo nivel que en 2016. Un indicador preocupante es la inversión en turismo, que en 2017 registró una baja de 15,6% con respecto al año anterior, y según la Cámara Nacional de Comercio alcanzó un monto de US\$1.887 durante los primeros siete meses de 2017.

2.3 Turismo en la región de Los Ríos

La región de Los Ríos tiene una superficie de 18.430 kilómetros cuadrados y 364.592 habitantes, como principales sectores económicos se encuentran el forestal, agrícola, ganadero, acuícola y turístico. El año 2016, generó un PIB de 2.256 mil millones de

³ <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

pesos, un 2,8% superior que el año anterior. Del PIB descrito, un 7,3% (164 mil millones de pesos) se explican por el “comercio, restaurantes y hoteles”, lo que es menor que el promedio nacional de 10,1% (Banco Central de Chile, 2016).

Cuantificando la oferta de la región, en base al registro de prestadores de servicios turísticos (al año 2015), esta concentra el 5,4% de los alojamientos del país y el mismo porcentaje de los servicios turísticos, casi 1 p.p. menos que el promedio nacional en el caso de los alojamientos y 1,2 p.p. menos en el caso de los servicios (6,36% y 6,64% respectivamente).

Al estudiar las razones por las cuales los chilenos eligen su destino para viajar por Chile, los resultados muestran que más del 50% lo hace por ser un lugar donde viven familiares o amigos. Se prevé difícil quitar demanda a un destino elegido por esta razón, como segunda razón se esgrime la elección de un destino cercano al domicilio. Con esto en consideración, además de los datos de arribos de turistas a establecimientos de alojamiento turístico y las regiones de procedencia, se estima que los turistas que visitan la región de Los Ríos provienen principalmente de R. Metropolitana (47,6%), R. Biobío (12,4%) y R. Araucanía (9,7%) (ID Actitud e Impacto, 2015).

La XIV región se encuentra en el décimo lugar del índice de competitividad turística regional (ITC)⁴, elaborado por el Centro de Investigación Económica del Turismo de la Universidad Andrés Bello, donde se identifican como debilidades la “promoción turística” e “infraestructura y profesionalización de los establecimientos de alojamiento turístico”, por otro lado se mencionan como fortalezas su capital regional Valdivia, el río Calle Calle que la cruza y sirve como ruta al mar, además de la Selva Valdiviana y el destino Siete Lagos, ambos presentes en la comuna de Panguipulli.

2.4 Turismo en Panguipulli

La comuna de Panguipulli, región de Los Ríos, Chile, también conocida como destino “Siete Lagos”, fue declarado en el año 2014 como Zona de Interés Turístico (ZOIT) por SERNATUR (Servicio nacional de turismo), por su gran cantidad de atractivos naturales, como lo son:

- *13 centros termales.*
- *2 glaciares (Mocho Choshuenco - Pichillacahue).*
- *1 reserva de la biosfera.*
- *7 lagos.*
- *2 zonas ASPE (P.N. Villarrica, R.N. Choshuenco).*

⁴ <http://ictchile.unab.cl/region.html>

Además de numerosos ríos donde es posible practicar deportes extremos o pesca deportiva, y por contar con dos pasos fronterizos con Argentina, Hua-Hum y Caririñe.

De los 84 EAT registrados en el Departamento de Turismo del destino Siete Lagos, un 62% corresponde a cabañas, un 13% a hostales, 9,5% tanto a hospedajes como a hoteles y finalmente un 6% corresponde a lodge.

Existen tres indicadores principales que los establecimientos de alojamiento turístico (EAT), utilizan para evaluar el desempeño. La tasa de ocupación, porcentaje de las habitaciones reservadas del total disponible, del segmento hoteles en el destino Siete Lagos, se ubicó en un 21,6% anual el año 2016. La tarifa promedio para los hoteles del sector, ADR por sus siglas en inglés, se ubicó en \$120.145 CLP, siendo el tercer destino de mayor ADR. Finalmente, el RevPAR, o ingreso por habitación disponible, fue en promedio \$25.106 CLP⁵.

2.5 Hotel Koyan

Uno de establecimientos mencionados es Hotel Koyan, un hotel boutique de siete habitaciones que inició operaciones en diciembre de 2017. Este proyecto se originó como respuesta a la oportunidad que se presentó a Inge Lanz y Andrés Ferrer, empresarios residentes en Panguipulli desde 1990, de transformar una casa de 40 años de su propiedad, ubicada aproximadamente a 2 kilómetros del centro de la ciudad, en estado de desuso.

Vicente Justiniano, arquitecto de la Universidad de Chile con 30 años de actividad profesional, con experiencia en la remodelación de casas para su uso como hoteles a través de su proyecto Casa Galos⁶, ubicado en Valparaíso, fue contratado para realizar la remodelación interior de Hotel Koyan. El resultado es una construcción de aproximadamente 600 metros cuadrados, con siete habitaciones, cocina con permisos de restaurant, comedor y dos salas de estar.

En base a la impresión de los inversionistas, en el destino Siete Lagos, y sobre todo en la ciudad de Panguipulli, no existía un establecimiento de alojamiento turístico de alto estándar, enfocado en satisfacer la demanda de un viajero con alta disposición a pagar, por esto se puso especial énfasis y recursos en detalles como la aislación acústica y térmica, la calidad de colchones y ropa de cama, además de la decoración del inmueble.

Las 7 habitaciones ofrecidas se distribuyen en:

⁵ Cuadros estadísticos, serie 2014-2015-2016, Sernatur

⁶ <http://www.casagalos.cl>

- 1 habitación suite, cama king size, jacuzzi y vista al parque.
- 1 habitación familiar, cama queen size, sala de estar con opción de dos camas supletorias, terraza privada y vista al volcán Villarrica.
- 3 habitaciones dobles, cama queen size, dos con vista al lago Panguipulli y una con vista al volcán Villarrica.
- 2 habitaciones twin, dos camas de 1,5 plazas, ambas con vista al volcán Villarrica.

Los valores por habitación, según la temporada, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla N° 1. Precios habitaciones según temporada.

Habitaciones	Precio temporada alta	Precio temporada Baja
Hab. 1 (Suite)	\$165.000	\$150.000
Hab.2 (Familiar)	\$150.000	\$135.000
Hab. 3 (Doble)	\$135.000	\$110.000
Hab. 4 (Twin)	\$125.000	\$95.000
Hab. 5 (Twin)	\$125.000	\$95.000
Hab. 6 (Doble)	\$135.000	\$110.000
Hab. 7 (Doble)	\$135.000	\$110.000
Promedio	\$138.571	\$115.000

Fuente: Elaboración propia.

Según los datos recabados durante el primer trimestre de operación del año 2018, se reservaron un total de 109 noches, lo que significó ingresos por concepto de arriendo de habitaciones por \$15 MM. Por otro lado, durante el mismo periodo, Koyan Restaurant percibió ingresos de \$2.3 MM, lo que equivale a alimentar a 88 huéspedes en 93 noches, es decir, un promedio de \$15.435 CLP por persona por comida.

Comparando con los resultados de la temporada alta 2019, durante el mes de enero se registró una tasa de ocupación un 9 puntos mayor al año anterior, llegando al 14%, equivalente a 30 noches e ingresos de \$5 MM, un 51% más que enero 2018. Febrero mostro un menor avance, teniendo una tasa de ocupación del 55%, 1 punto porcentual mayor al mes de comparación. En ambos meses se obtuvo una tasa de ocupación promedio de un 35%, en línea con lo proyectado para el trimestre en la tabla 8 (flujos de caja trimestre 1 a 4) y se registraron ingresos de \$17.7 MM, un 18% superior a los ingresos del año de comparación.

Los clientes recibidos durante el primer trimestre pueden ser divididos en cuatro macro segmentos, que deben ser estudiados con mayor profundidad:

- Parejas entre 30-40 años, viven entre las regiones del Bio-Bio y Los Lagos, buscan una “escapada de fin de semana”. Llegan buscando un lugar cercano a

su domicilio que cumpla con las características que permitan un buen descanso y desconexión.

- Familias de entre 3 y 5 integrantes, viven en la región Metropolitana, se encuentran conociendo la zona sur del País. Llegan buscando Panguipulli como destino, buscan actividades de fácil acceso y a menos de 1 hora del hotel.
- Extranjeros entre 30-50 años, buscan un buen servicio y comida, además de datos sobre el destino enfocados en conocer la naturaleza.
- Parejas entre 40-70 años de alto poder adquisitivo, buscan un lugar donde dormir que mantenga su estandar de vida, se encuentran en la zona buscando propiedades, supervizando la construcción de una casa de veraneo o visitando amigos con una segunda vivienda en la zona. Comen recurrentemente en el hotel.

A continuación, se muestra el modelo de negocios bajo el cual Hotel Koyan está trabajando en la actualidad, según las hipótesis planteadas antes de entrar en operación.

- Segmento de mercado: personas entre 30 y 60 años, pertenecientes al V quintil del Instituto Nacional de Estadísticas, interesados en desconectarse de su vida ajetreada, disfrutan las vistas, la naturaleza, el buen comer y vinos de calidad.
- Propuesta de valor: reconexión del huésped consigo mismo a través de rituales como disfrutar de un plato de comida casera, un vino de calidad, un baño en tina exterior con aromaterapia y vistas a recursos naturales.
- Canales: Booking, Expedia, Sitio web, Instagram, teléfono, correo electrónico, Facebook y Google Adwords.
- Relación con los clientes: la relación es de asistencia personal, es decir, el cliente se puede comunicar en cualquier etapa de la compra con una persona que lo asista en sus decisiones. La relación no se mantiene luego de realizada la compra.
- Ingresos: arriendo de habitaciones por noche con precios dinámicos dependiendo de la temporada, venta de alimentos y venta de alcohol con precios fijos en base a la rentabilidad deseada por producto.
- Recursos clave: mucamas, administrador, cocinero, mobiliario del hotel, tinas calientes, piscina, acceso al lago Panguipulli, materias primas del restaurante y sitio web.
- Actividades clave: servicio de cafetería y bar a la terraza, piscina y tinajas; aseo habitaciones y espacios comunes, preparación desayunos, atención del bar/cafetería, mantención piscina y jardín, calentar tinajas.

- Asociaciones Clave: Booking, Paxer, oficinas de información turística, Verdulería El Competidor, hotel Casa Panguipulli.
- Costos: personal, comisiones Booking, pago Paxer, electricidad, calefacción, materias primas utilizadas en la cocina, patente comercial, mantención piscina y jardín.

Utilizando la herramienta flujo de caja, bajo los supuestos desprendidos del modelo de negocios y el primer año de operación, se propone una evaluación económica actual del negocio hotelero (anexo A). Calculando indicadores financieros en base a los flujos de caja proyectados, encontramos que para una tasa de descuento de un 15%, el valor actual neto del proyecto es de $-\$2,14 \text{ MM}^7$, además la tasa interna de retorno es de un 14%, recuperando la inversión y el capital de trabajo durante el quinto año de operación.

2.6 Oportunidad

Utilizando los datos de la investigación realizada sobre el estado del arte del turismo en Chile, se pretende cuantificar la demanda por un destino como lo es Siete Lagos para el segmento de viajeros boutique (más información en la sección 9.2.3), se elige este segmento por ser el que representa de mejor manera el turista objetivo de Hotel Koyan, por ser consumidor de productos presentes en el destino y porque su alta disposición a pagar puede resultar clave a la hora de aumentar indicadores del negocio hotelero como lo son la tasa de ocupación, ADR y RevPAR.

El informe anual 2017 de la encuesta mensual de alojamiento turístico, que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas, reporta para la región de Los Ríos las siguientes estadísticas.

Tabla 2. N° de pernoctaciones, llegadas y estancia media de pasajeros, según destino turístico, año 2017

Región	Destino Turístico	Pernoctaciones	Llegadas	Estancia Media [Noches]
Los Ríos	Cuenca Lago Ranco	44.410	16.895	2,63
	Siete Lagos	112.108	56.254	1,99
	Valdivia y Corral	592.962	314.599	1,88

Fuente: INE.

Considerando el mercado potencial como el universo de turistas con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de Hotel Koyan, que como fue definido en lo que sigue de esta memoria, corresponderá al segmento de viajeros boutique (21,4% del

⁷ Para simplificar la lectura, durante el informe se utilizará la equivalencia MM = Millones de pesos.

total), se estima en base a la información dispuesta en la tabla 2 que existe una demanda de 23.991 viajes con pernoctación al año. Existiendo una oportunidad de negocios para Hotel Koyan de satisfacer parte de esta demanda, aumentando sus tasas de ocupación y aplanando la estacionalidad de su demanda.

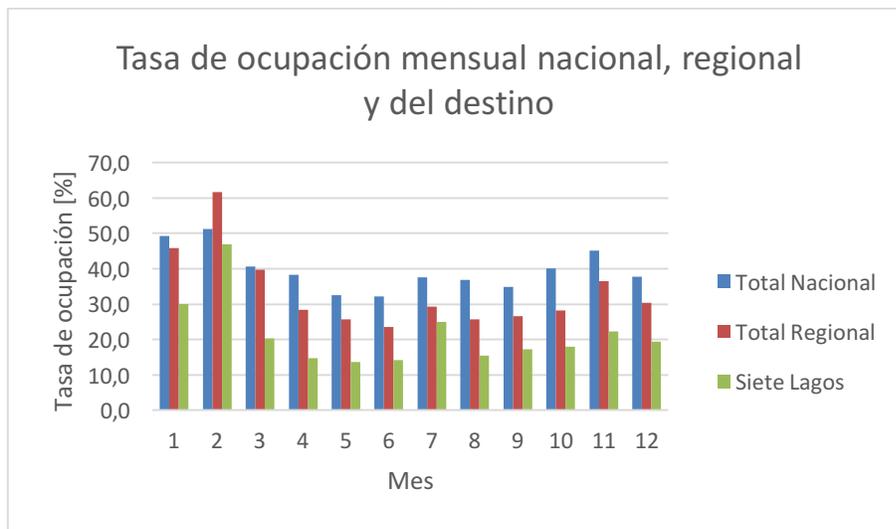
El gráfico 1 muestra la tasa de ocupación de las habitaciones nacionales, regionales y del destino por mes. Para el destino Siete Lagos, es posible observar una desviación estándar de 9,36 puntos porcentuales, lo que significa para Koyan, diferencias de ingresos de hasta \$8,3 MM. Luego, al existir una demanda total de 23.991 viajes con pernoctación al año, pero con alta estacionalidad, existe la oportunidad de idear un servicio ajustado a las necesidades del segmento, que permita aumentar las tasas de ocupación durante el invierno, permitiendo a la empresa a lograr una mejor rentabilidad.

En definitiva, esta memoria busca realizar modificaciones al modelo de negocios actual, que permitan aumentar los ingresos y, en consecuencia, mejorar indicadores financieros como el valor actual neto o la tasa interna de retorno, que como fue mencionado en el punto anterior, muestran condiciones menos que ideales para la continuidad del proyecto, por lo que, en base a los resultados de las investigaciones a desarrollar en el trabajo venidero, listadas en la sección 6. Metodología del presente informe, se buscará identificar modificaciones al modelo de negocios que lleven a un aumento de los ingresos.

Esto a través de la realización de un análisis estratégico de la industria, una investigación de mercado que permita identificar el perfil de los clientes de Hotel Koyan, la definición de una propuesta de valor que se acomode a sus dolores e intereses y una consecuente modificación del modelo de negocios, para finalmente realizar una evaluación económica que proyecte mejores resultados que los percibidos bajo el modelo de negocios actual.

Se elige llevar a cabo un plan de negocios como proyecto ya que se cree que este implica la toma fundamentada de decisiones estratégicas, que permitirán un mejor funcionamiento del hotel, con estándares definidos y compartidos por los integrantes de la organización, y que permitirá que el huésped viva una experiencia placentera independiente de la época en la que visite el hotel.

Gráfico 1. Tasa de ocupación en habitaciones (%) a nivel nacional, regional y de destino por mes, año 2018.



Fuente: INE

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para un hotel boutique en Panguipulli.

3.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis de las ventajas competitivas de Hotel Koyan con respecto a la competencia presente en Panguipulli, Lago Ranco, Pucón, Puerto Fuy, Neltume y Villarrica.
2. Identificar el perfil de clientes, canales de compra e intereses al momento de alojar en un hotel a través de una investigación de mercado.
3. Encontrar y justificar modificaciones al modelo de negocios que permitan un aumento de los ingresos.
4. Evaluar la factibilidad financiera de operar el hotel todos los días del año.

4. MARCO CONCEPTUAL

El proyecto su llevará a cabo utilizando distintas herramientas de la ingeniería civil industrial que permitan, conocer el mercado y los clientes, identificar nuevos productos, evaluar las ventajas competitivas del hotel con respecto al resto de la industria y analizar la factibilidad económica de un hotel boutique de siete habitaciones en el destino Siete Lagos.

4.1 Fuerzas de Porter

Esta herramienta, introducida por Michael Porter en 1979 (REFERENCIA), permite estudiar la estructura de competencia del mercado a través del análisis de cinco fuerzas básicas. Las intensidades de estas fuerzas permitirán identificar el potencial de rentabilidad que tiene la industria y plantea directrices de como interactuar con la competencia para capturar esta rentabilidad.

- Amenaza de nuevos entrantes: Los nuevos entrantes buscan capturar la rentabilidad que ofrece el mercado, lo que eleva la competencia. Esta fuerza depende principalmente de las barreras de entrada que existan en la industria.
- Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores determinan las condiciones disponibles sobre las cuales la empresa busca generar valor. Esta depende, principalmente, de la cantidad de proveedores, de la importancia de la industria para sus propios ingresos y de la diferenciación de sus productos.
- Poder de negociación de los consumidores: Esta fuerza define cómo irá distribuyendo el excedente entre los consumidores y la empresa. Depende principalmente de la cantidad de consumidores, la diferenciación de los productos de la industria y de los costos de cambio de vendedor.
- Amenaza de productos sustitutos: Los sustitutos presentan una alternativa a los productos de la industria, por lo que si la amenaza es alta, disminuye el potencial de rentabilidad. Depende principalmente del valor relativo que genere el producto sustituto y del costo que perciba el consumidor por cambiarse a él.
- Rivalidad de los competidores: Los competidores son los agentes que actualmente están buscando capturar la rentabilidad que presenta la industria. Esta fuerza depende, principalmente, del número de competidores y del crecimiento de la industria.

4.2 Análisis FODA

El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una matriz que sirve para identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio ambiente, así como las fortalezas y debilidades que son propias de la empresa. Al identificar estos factores es posible para la empresa tomar decisiones estratégicas para sacar provecho

a las oportunidades y fortalezas, aprender a trabajar con las amenazas y debilidades, y estar preparados para responder ante ellas (Talancón, 2006).

4.3 Entrevistas

Al definir el problema de investigación, se sugiere primero realizar una investigación cualitativa, esta es una metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, y es utilizada para adquirir conocimientos y comprensión del entorno del problema (Malhotra, 2008, pág. 143). Técnicas cualitativas populares son las sesiones de grupo (entrevistas grupales), asociación de palabras (pedir a los entrevistados que den la primera respuesta a las palabras estímulo) y entrevistas en profundidad (entrevistas personales que exploran en detalle los pensamientos del entrevistado).

Para comenzar a responder a las preguntas de investigación de este trabajo, se utilizaron entrevistas en profundidad. Esto porque son directas y personales, donde un entrevistador interroga a una sola persona, con la finalidad de indagar sus motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos subyacentes acerca de un tema (Brech, 2002). Se trabajará con entrevistas semi-estructuradas, es decir, sin la aplicación de un formulario formal.

4.4 Encuestas

Las principales técnicas descriptivas son las encuestas, y la observación. Serán utilizadas encuestas, por la facilidad de alcanzar al público objetivo a través de la aplicación de un cuestionario, entendido como un conjunto formalizado de preguntas que debe permitir recoger información útil (relevante, oportuna, eficiente y exacta) para la investigación (Fritis, 2018), llegar a datos confiables al tener respuestas limitadas a alternativas y por no presentar gran dificultad de codificación, análisis e interpretación de los datos.

Los tipos de encuestas pueden ser diferenciados según la forma de acceder al encuestado, pudiendo ser encuestas telefónicas, personales, por correo o electrónicas. Dentro de esta última categoría podemos encontrar las encuestas por e-mail o por internet. La gran ventaja de las encuestas electrónicas es su bajo costo y la velocidad de procesamiento, sin embargo, tienen la menor tasa de respuesta, por lo que se debe poner especial cuidado en la duración del cuestionario.

Existen dos tipos de muestreo para las encuestas, probabilístico y no probabilístico. Se diferencian en que, en el segundo, las personas de la muestra son elegidos mediante criterios dependientes del juicio del investigador y no de manera aleatoria, pero no permiten proyectar los resultados al público objetivo. De los tipos de muestreo no

probabilístico, por conveniencia, por juicio, por cuotas y bola de nieve, se utilizará el primero, ya que este permite aprovechar los datos de contacto de ex huéspedes, quienes podrían ser una representación del segmento a estudiar.

4.8 Net Promoter score

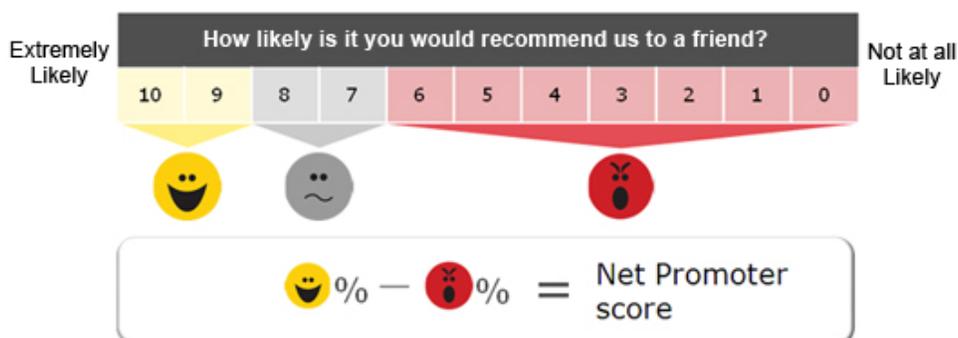
Dentro de los indicadores para medir satisfacción y experiencia del cliente con el servicio recibido, este indicador, de la consultora Bain and Company, se caracteriza por su simpleza, con generalmente dos o tres preguntas; facilidad de uso, puede ser implementado por teléfono, e-mail o encuesta online; rápido seguimiento, permite tomar acción rápidamente ante malas evaluaciones, mejorando lo que las esté causando⁸.

Permite separar a los clientes en tres segmentos,

- Promoters: son clientes leales y entusiastas que seguirán comprando en la compañía y recomendarán a sus amigos hacerlo.
- Passives: están satisfechos, pero no sienten un entusiasmo tal que los mantenga fieles a la compañía.
- Detractors: están insatisfechos y se encuentran con un sentimiento negativo hacia la empresa.

Esta categorización puede ser realizada aplicando “the ultimate question” (Reichheld, 2011), definida como ¿nos recomendarías a un amigo, familiar o colega? Con respuestas en una escala de 0, de ninguna manera, a 10, con toda seguridad.

Figura 1. Cálculo del “Net Promoter Score”



Fuente: (Reichheld, 2011)

⁸ <http://www.netpromotersystem.com/about/benefits-of-net-promoter.aspx>

Según los autores, la mejor manera de medir la eficiencia del crecimiento de una compañía, será midiendo el Net Promoter score, por lo que será utilizada dentro de la investigación descriptiva.

4.6 Value Proposition Canvas

La propuesta de valor de un negocio se define como los beneficios que los clientes pueden esperar obtener de un producto o servicio. El “value proposition canvas” será utilizado para entender al cliente identificando su perfil y luego el mapa de valor permitirá describir como crear valor para este cliente, cuando este valor responde a las necesidades del cliente logramos un “fit” con el cual tenemos mayor seguridad de ofrecer al mercado un producto o servicio atractivo para el segmento a satisfacer (Osterwalder A. , 2014), pudiendo continuar con el resto de los ítems del “business model canvas”. Se define su estructura en base a:

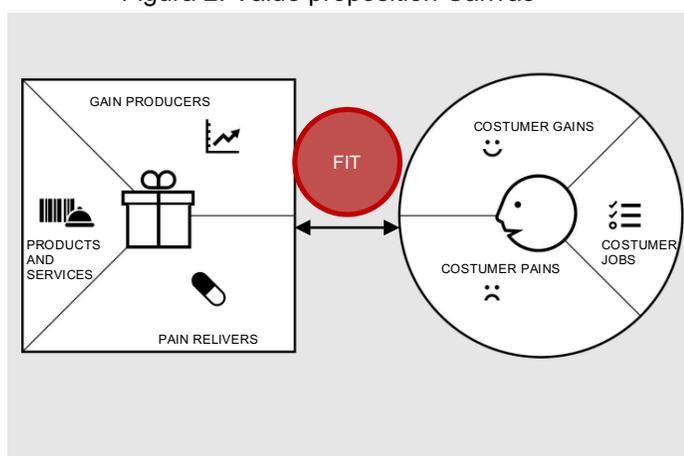
Perfil de cliente:

- Customer Gains: beneficios concretos que los clientes buscan.
- Customer Pains: Riesgos y obstáculos relacionados a los trabajos del cliente.
- Customer Jobs: Describe lo que los clientes quieren lograr en su trabajo y sus vidas.

Mapa de valor:

- Gain producers: Como el producto o servicio genera valor.
- Pain Relievers: Como el producto o servicio alivia dolores del cliente.
- Products and services: Lista los productos y servicios alrededor de los cuales se forma la propuesta de valor.

Figura 2. Value proposition Canvas



Fuente: (Osterwalder A. , 2014).

4.7 Business Model Canvas

La innovación de los modelos de negocio busca crear valor para las compañías, clientes y la sociedad en general (Osterwalder A. , 2010). El libro Business Model Generation y la metodología ahí descrita, será utilizado como guía para lograr hacerse cargo de las innovaciones que la investigación a desarrollar pueda proveer, para transformarlas en creadores de valor para el hotel.

Los componentes del Business Model Canvas son los siguientes:

- **Segmento de mercado:** a que clientes sirve la organización.
- **Propuesta de valor:** busca satisfacer una necesidad o solucionar un problema de los clientes.
- **Canales:** cómo transmito la propuesta de valor a los clientes.
- **Relación con los clientes:** cómo establezco y mantengo relaciones con cada segmento.
- **Estructura de Ingresos:** de que manera genero ingresos a través de la propuesta de valor.
- **Recursos clave:** utilizados para ofertar y entregar lo antes descrito.
- **Actividades clave:** oferta y entrega posibles gracias a ciertas actividades
- **Socios Clave:** algunas actividades son tercerizadas y algunos recursos son adquiridos a terceros.
- **Estructura de Costos.**

4.9 Evaluación Financiera

Los flujos de caja proyectados se componen de 4 elementos básicos (Chain & Chain, 1991), Los egresos iniciales de fondos, los ingresos y egresos de operación, el momento en que ocurren estos ingresos y egresos, y el valor de desecho o salvamento del proyecto. Entendiéndose los ingresos como aquellos derivados de la venta del servicio, los costos como los recursos básicos necesarios para la operación, gastos de administración, depreciación, inversión e impuestos. Se ocupará la estructura dispuesta por los profesores en la sección material docente del curso IN6909, Emprendimiento e Innovación en Sistemas y Servicios, del sitio web www.u-cursos.cl.

Para estudiar la factibilidad del proyecto, cumpliendo así uno de los objetivos específicos, se utilizarán los indicadores de rentabilidad valor actual neto (VAN), por medir la variación de la riqueza del inversionista considerando el costo de oportunidad de similar riesgo, y tasa interna de retorno (TIR), por medir la rentabilidad efectiva del proyecto (Jiménez, Primavera 2015). Considerando el proyecto como factible con un VAN mayor a cero, y con una TIR mayor a 10% anual.

5. METODOLOGÍA

El memorista estudió diferentes herramientas de la ingeniería civil industrial, listadas en la sección 5. Marco Teórico y ligadas a las áreas de gestión de proyectos, investigación de mercados, marketing y finanzas, para formular una metodología basada en 5 etapas, cada una de esta busca responder preguntas que permita tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas:

- Análisis estratégico: ¿Qué ventajas competitivas puede explotar hotel Koyan?
- Conocer a la competencia: ¿Dónde están?, ¿Qué ofrecen?, ¿En que se es mejor o distinto?
- Estimar la demanda: ¿Cuál es el mercado total, potencial y meta?
- Conocer al cliente: ¿Quiénes son?, ¿cuáles son sus dolores?, ¿cuáles son sus ganancias al recibir el servicio?, ¿cuáles son sus trabajos antes de reservar?
- Propuesta de valor: ¿Qué productos o servicios responden a lo identificado?
- Modelo de negocios: ¿Cómo se generan mayores ingresos?
- Análisis financiero: ¿Es rentable el negocio y bajo que parámetros?

5.1 Análisis estratégico

Se desarrolló un modelo de las 5 fuerzas de la competencia con el objetivo de entender el atractivo del mercado de establecimientos de alojamiento turístico en el destino Siete Lagos, y sus rentabilidades futuras.

En base a entrevistas en profundidad a expertos y clientes, conversaciones con los inversionistas, además de la consulta de datos secundarios, se realizó un estudio de cómo el proyecto se ve afectado por amenazas y oportunidades, y sus fortalezas y debilidades internas.

5.2 Investigación de mercado

5.2.1 Oferta

Se consultó la base de datos de establecimientos de alojamiento turístico, con patente municipal al día y registrados en el Departamento de Turismo del destino Siete Lagos, que realiza año a año este último. A partir del cual se identificó a la competencia directa.

Utilizando el sitio web www.booking.com, se identificaron los hoteles o lodge enfocados en satisfacer el segmento viajeros boutique⁹ en Panguipulli, Lago Ranco, Pucón, Puerto Fuy, Neltume y Villarrica. Estudiando sus evaluaciones positivas y negativas, así como su elemento diferenciador declarado.

5.2.2 Demanda

Se consultaron los resultados del informe anual 2017, de la encuesta mensual de alojamiento turístico, que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas, para cuantificar el mercado total de viajes con pernoctación utilizando datos secundarios.

El Plan de Marketing Turístico Nacional 2016-2018, fue utilizado para entender los segmentos de turista interno, seleccionar uno en base a las necesidades del negocio y estimar un mercado potencial. Se calculó un mercado meta según la capacidad del hotel y las tasas de ocupación esperadas durante el horizonte temporal estudiado.

5.2.3 Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas en profundidad individuales semiestructuradas a huéspedes que, en base a lo declarado por ellos durante su estadía, frecuentan hoteles boutique tanto en Chile como en el mundo, y a la gerencia comercial de empresas Almacruz, dada su experiencia de éxito en la gestión de un proyecto turístico boutique en un destino, en sus inicios, poco desarrollado como lo es Santa Cruz, provincia de Colchagua.

Huéspedes

Para entender quién es el cliente de Hotel Koyan, sus dolores, beneficios al optar por el producto ofrecido y sus principales trabajos al momento de planear un viaje con pernoctación, se realizó una investigación cualitativa, a través de entrevistas en profundidad a diez huéspedes.

Considerando que la falta de identificación de una necesidad real es la principal causa de fracaso en el lanzamiento de nuevos productos o servicios¹⁰, se identificaron insights que permitieron un entendimiento del segmento objetivo, incluyendo sus necesidades, deseos y frustraciones.

⁹ Se caracterizaron los EAT enfocados en viajeros boutique como aquellos que cobran más de \$100.000 por habitación, tienen menos de 30 habitaciones y una nota en booking.com superior a 8.

¹⁰ R.G. Cooper, "Winning at New Products", 2001

Expertos

Se entrevistaron expertos con el objetivo de validar supuestos necesarios para la evaluación financiera del negocio y adquirir conocimiento sobre la comercialización de este tipo de hoteles.

5.2.4 Encuesta

Como etapa cuantitativa de la investigación, fueron utilizadas encuestas vía correo electrónico, por la facilidad de aplicar un cuestionario, el cual fue enviado a la totalidad de los huéspedes no entrevistados.

Se diseñó un cuestionario de 13 preguntas con el objetivo de identificar diferencias entre la propuesta de valor ofrecida y la percibida por los huéspedes, razones para escoger el hotel, los atributos de un hotel que más valoraran y, a través de la herramienta “net promoter score”, medir el nivel de recomendación a un tercero. Se registraron 17 respuestas, las que fueron analizadas y tabuladas utilizando la herramienta computacional Excel.

5.3 Propuesta de valor

Utilizando la herramienta “value proposition canvas”, se definieron productos y servicios que, en base a las respuestas de la investigación de mercado, serán creadores de valor y aliviadores de dolor para los clientes, definiendo así la propuesta de valor única.

5.4 Modelo de Negocios

En base a los resultados de la metodología hasta aquí descrita, se modificó de manera recursiva el modelo de negocios actual, evaluando distintos puntos de este, según describe Osterwalder en su libro “Generación de modelos de negocios”. Lo descrito en la literatura sugiere elaborar un modelo de negocios preliminar, para luego modificarlo iterativamente en base a la investigación de mercado.

Así, se modificó el modelo de negocios bajo el cual se encuentra funcionando el hotel, descrito en la sección 2.5. Este trabajo recursivo fue realizado al finalizar cada una de las etapas de la metodología.

5.4.1 Actividades

Como parte de los hallazgos, se identificó que sumar actividades a la oferta puede aumentar el valor percibido por los huéspedes. Para seleccionar que actividades ofrecer se analizaron los recursos del destino, destacados por instituciones como Sernatur y la Cámara de Turismo y Cultura de Panguipulli, se realizaron evaluaciones *in situ* de estos, clasificándolos según 4 indicadores:

- Patrimonio natural.
- Patrimonio cultural.
- Nivel de infraestructura.
- Opción de uso.

Bajo una escala de 1 a 5, con uno insuficiente y cinco óptimo, se seleccionaron los cinco recursos de mejor puntuación promedio. Esto en base a la metodología que “El negocio de la felicidad”, de Joseph Chías, propone para el desarrollo turístico de lugares.

Esta información se encontrará disponible en recepción, explicitando las formas de acceder a cada uno de estos. En el caso de los recursos que sean ofrecidos como producto por un tercero, se establecerán alianzas para poder facilitar su consumo por los huéspedes del hotel, estableciendo una comisión por huésped para el hotel a convenir con el prestador de servicios.

5.5 Análisis Financiero

Se calcularon los ingresos del negocio en base a parámetros como la tarifa promedio, la tasa de ocupación y la capacidad del hotel. La estructura de costos se realizó en base a la información histórica disponible entre enero y noviembre de 2018. Se consultaron memorias anteriores para optar al título de ingeniería civil industrial, realizadas en planes de negocio de hoteles boutique, con el objetivo de tener mayor certeza de considerar todos los elementos, y su respectiva magnitud, que tienen incidencia en los costos.

Para determinar la tasa de descuento, y con el objetivo de caracterizar el costo de capital propio y la rentabilidad sobre el patrimonio, se acudirá al cliente del trabajo de título, además de consultas a expertos asociados a proyectos de inversión con características turísticas y hoteleras. Se calculó el costo de capital mediante el WACC (Weighted Average Cost of Capital).

Para la construcción del flujo de caja, se consultó el libro “Evaluación de proyectos de inversión en la empresa” de Nassir Sapag Chain, además de la estructura propuesta por el equipo docente. Utilizando el programa computacional Excel, se calcularon indicadores como la tasa interna de retorno y valor actual neto, los cuales fueron sujetos a análisis de sensibilidad ante variaciones en la tarifa, tasa de ocupación, y costos totales anuales.

6. ALCANCES

Este trabajo de memoria busca desarrollar un plan de negocios para Hotel Koyan, un hotel boutique en la comuna de Panguipulli, región de Los Ríos, Chile. Por lo tanto, se espera identificar mejoras al Canvas de modelo de negocios en base a los resultados de las investigaciones propuestas, logrando así un producto más atractivo para los segmentos a satisfacer y por lo tanto llegar a un negocio de mayor rentabilidad.

Se espera que el desarrollo propuesto permita un entendimiento de la industria del turismo en Chile y específicamente la región de Los Ríos y la comuna de Panguipulli, identificando las principales ventajas competitivas del hotel con respecto a su competencia.

Específicamente, se espera conocer y entender los dolores que llevan al huésped a reservar en hotel Koyan y las ganancias que este servicio les entrega, realizando un perfil etnográfico del cliente, el cual será contrastado con las respuestas resultantes de la aplicación de la encuesta cualitativa en el segmento. Con esto definido se espera realizar un análisis técnico financiero del negocio, con el objetivo de evaluar los escenarios de abrir en ciertas fechas clave o mantener abierto todo el año.

Es esperable que al final del trabajo propuesto, se obtengan supuestos basados en evidencia que lleven a un cálculo de demanda anual de los viajeros boutique por el destino a estudiar, y que las entrevistas con expertos permitan idear un escenario realista de crecimiento del hotel, con el cual calcular los indicadores financieros propuestos para realizar el estudio de factibilidad financiera del negocio.

Por tiempo no será parte de este trabajo de memoria un plan de operación del negocio, además, no será estudiado en que momento implementar cada una de las mejoras que de este trabajo se desprendan, asumiendo que, de existir capital y disposición a invertir, estas debieran ser ejecutadas para aumentar los ingresos. Pese a que se harán estudios de sensibilidad bajo distintos escenarios, no se estudiará el efecto de condiciones externas al funcionamiento del hotel, como cambios climáticos o posibles desastres naturales, en la demanda, esto por falta de información y tiempo.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

7.1 Cinco fuerzas de la competencia

7.1.1 Poder de negociación de los consumidores

Como fue mencionado en la sección 2.4 Oportunidad, se estima que para el destino Siete Lagos existen 23.991 viajes anuales con pernoctación de viajeros boutique. Por otro lado, seleccionando los hoteles boutique tanto del destino como los que se encuentran a menos de 2 horas de viaje en auto, podemos afirmar que existen 18 establecimientos boutique que cumplen lo descrito. Esto significa 294 habitaciones disponibles al día, por lo que, considerando 65 pernoctaciones diarias, existe una tasa de 4,5 habitaciones por cada potencial huésped.

Tabla 3. Pernoctaciones mensuales y tasa huéspedes/habitaciones destino Siete Lagos.

Mes	Pernoctaciones nacionales	Pernoctaciones Siete Lagos	Pernoctaciones boutique Siete Lagos	Pernoctaciones Koyan	Tasa pernoctaciones Koyan/Siete Lagos
Enero	1.428.681	12.992	2.780	54	0,019
Febrero	1.358.747	12.356	2.644	51	0,019
Marzo	1.058.624	9.626	2.060	11	0,006
Abril	901.677	8.199	1.755	16	0,009
Mayo	802.591	7.298	1.562	9	0,006
Junio	794.348	7.223	1.546	9	0,006
Julio	1.022.917	9.302	1.991	18	0,009
Agosto	918.738	8.354	1.788	10	0,006
Septiembre	911.366	8.287	1.773	16	0,009
Octubre	1.039.766	9.455	2.023	11	0,006
Noviembre	1.066.113	9.695	2.075	12	0,006
Diciembre	1.024.987	9.321	1.995	11	0,006
TOTAL	12.328.555	112.108	23.992	227	0,009

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta de EAT, instituto nacional de estadísticas, 2017.

Lo anterior, sumado a agentes altamente informados por sitios web como www.tripadvisor.com y www.booking.com, otorga a los consumidores capacidad de enfrentar ofertas de empresas competidoras y exigir mejores precios o niveles de servicio. Luego se clasifica el poder de negociación de los consumidores como alto.

7.1.2 Amenaza de nuevos entrantes

Con el objetivo de definir el peso de las barreras de entrada en la industria hotelera en el destino Siete Lagos, se consideran las siguientes variables:

Economías de escala: En la industria hotelera existen intensivas economías de escala, lo que presenta una ventaja para los hoteles ya en funcionamiento, de capturar aumentos de demanda a un menor costo que para nuevos entrantes.

Diferenciación de productos y servicios: Dado que el cliente generalmente elige el destino antes de escoger donde quedarse, la diferenciación debe ser marcada desde adentro del hotel con el servicio, decoración y atención¹¹. Observando la evaluación en sitios web de la competencia, específicamente las reportadas en booking.com, se advierte variedad de la oferta en términos de calidad de servicio, donde Koyan cuenta con evaluaciones 1,1 puntos mayores al promedio. Dado que el principal servicio que ofrece un hotel es arriendo de habitaciones por noche, la calidad de las habitaciones, entendida principalmente por la calidad de las sábanas, colchones y aislación acústica es una diferenciación igualable por nuevos entrantes, mediante una inversión equivalente. Otra variable importante a evaluar es la decoración, la que, a diferencia de lo anterior, es difícilmente alcanzable por la competencia. Debido a que huéspedes que se han hospedado en los primeros jugadores, y que luego optan por los nuevos entrantes, serán capaces de notar las similitudes, así los entrantes deberán buscar su propia diferenciación en decoración. Finalmente, la atención, entendida como la preocupación por el bienestar del huésped, dependerá de los recursos humanos de la organización y su entrenamiento, siendo este el aspecto más complejo de una diferenciación sostenible. Los establecimientos estudiados como competencia quedan listados en la tabla 4.

Tabla 4. Hoteles estudiados como competencia de hotel Koyan.

Hotel	Destino	Precio habitación doble	Nº habitaciones	Nota Booking
Hotel Salto del Carileufu	Caburgua	\$121.600	6	9,3
Hotel Casa Solaria	Pucón	\$135.000	41	9,5
Lake Lodge	Pucón	\$132.000	4	9,5
Maison Nomade	Pucón	\$106.400	5	9,8
Maki Hotel	Pucón	\$110.000	14	9,7
Hotel boutique casa establo	Pucón	\$110.000	10	9,1
Hotel martina del goñi	Pucón	\$132.000	21	8,6
Hotel Huincahue	Pucón	\$120.000	16	8,3
Hotel Antumalal	Pucón	\$271.394	20	8,9
Nostrafagus	Puerto fuy	\$206.400	55	8,6
Montaña Magica	Puerto fuy	\$183.600	9	8,7
Nawelpi Lodge	Puerto fuy	\$555.000	12	-
Marina del fuy	Puerto fuy	\$126.100	22	8,1
Reino fungi lodge	Puerto fuy	\$183.600	22	8,4
Hosteria de la colina	Villarrica	\$102.200	7	8,7
Futangue hotel spa	Lago ranco	\$237.421	16	8,8
Hotel casa Panguipulli	Panguipulli	\$169.300	7	9
Hotel Koyan	Panguipulli	\$160.200	7	9,9

Fuente: elaboración propia con datos recabados de www.tripadvisor.com, www.booking.com y los sitios web de cada hotel.

¹¹ Entrevista en profundidad a Hernan Visillac, Jefe de Productos empresas Almacruz, holding turístico que agrupa al Hotel Galerías, Hotel Santa Cruz, Viña Santa Cruz, Museo de Colchagua y Museo de Lolol.

Requerimientos de capital: Los requerimientos de capital se consideran altos, debido a que una inversión hotelera debe considerar la compra de un terreno, construcción de infraestructura, equipamiento y comercialización del servicio.

Costos por cambiar: Cuando el huésped no ha realizado un depósito previo por su reserva, o no ha reservado por una agencia de viajes online, donde los hoteles pueden programar cobros por cancelar reservas, se consideran los costos por cambiar bajos o irrelevantes.

Acceso a los canales de distribución: La penetración de internet, junto con la creación de 4 oficinas de información turística encargadas de difundir todo servicio turístico presente en la comuna de Panguipulli, crean condiciones favorables para ofrecer servicios de alojamiento turístico.

Ventajas de costos que no dependen de la escala: Las patentes comerciales de hotel, no están sujetas a un límite por cantidad de habitantes como lo son las de alcoholes, además de incluir esta para los huéspedes. Las materias primas referentes a recursos humanos, entrenados en turismo y con disponibilidad para trabajar en horarios variables, se consideran escasas en el destino. Sigue existiendo disponibilidad de localizaciones favorables para la construcción de establecimientos de alojamiento turístico, aunque a un elevado precio, finalmente la falta de experiencia tiene un efecto significativo en los ingresos durante el primer año, pero se cree que este efecto baja arduamente durante los siguientes años de operación.

Políticas públicas: El destino Siete Lagos fue declarado Zona de Interés Turístico el año 2014, bajo la ley N° 20.423, Sistema Institucional para el Desarrollo del Turismo, y se revalidó la categoría el año 2018 bajo el decreto 41.997. Según el artículo 17 de la mencionada ley, esta categoría establece el “carácter prioritario para la ejecución de programas y proyectos públicos de fomento al desarrollo de esta actividad, como asimismo para la asignación de recursos destinados a obras de infraestructura y equipamiento necesarios”. Lo que permite asumir que se encuentran condiciones favorables para el desarrollo de proyectos turísticos, pero no se identifican leyes que, en el destino, ofrezcan un beneficio directo a estos.

Con respecto a las represalias esperadas, el crecimiento sostenido de la demanda por el destino, con una variación anual acumulada a octubre de 2018 de un 1,8%¹², justifica el que las represalias esperadas por los ofertantes actuales sea bajo, no observándose un exceso de capacidad en comparación a una creciente demanda.

¹² Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico, Instituto Nacional de Estadísticas, Edición N° 241, 3 de diciembre de 2018.

Por lo aquí expuesto, se concluye que la amenaza de nuevos entrantes es medio, lo que está en línea con el crecimiento orgánico de la oferta en los últimos años, sin producir una saturación del mercado.

7.1.3 Poder de negociación de los proveedores

En el destino existe una cantidad suficiente de prestadores de servicio de alimentación y transporte, lo que implica un poder de negociación bajo.

El Plan de Marketing Turístico Nacional 2016-2018, en su análisis de la distribución de los servicios turísticos en Chile, otorgan a la región de los Ríos un 5,4% del total nacional, ubicándose en el lugar nueve de quince. En el caso de las empresas de turismo aventura, proveedores clave en la macro zona de los Lagos y Volcanes, la región de los ríos cuenta con el 6,2% del total nacional, ubicándose en la sexta posición. Lo anterior, complementado por la baja posibilidad de que estos puedan integrarse hacia adelante, determina que el poder de negociación que poseen es medio. Así se afirma que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

7.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Es posible identificar la amenaza de dos productos sustitutos, el arriendo de cabañas, y el arriendo de casas a orillas del lago Panguipulli, las ventajas competitivas de ambos productos con respecto al hotel, es un menor valor por persona, al tener alta capacidad y presentar la oportunidad de hospedar personas superando el número de camas, sobre todo en el segundo caso.

En general las cabañas disponibles en la zona presentan un nivel más bajo de instalaciones, además de presentar pocos servicios complementarios, y por el tipo de relación entre proveedor y cliente, requieren pocas instancias de atención. Las cabañas que, por su propuesta de valor, pueden ser productos sustitutos en el segmento viajeros boutique en el destino son dos y sus características se muestran en la tabla 5.

Tabla 5. Cabañas estudiadas como producto sustituto de hotel Koyan.

Nombre cabañas	Precio por habitación	Nº habitaciones	Puntaje Booking	Atractivos especiales	Distancia Koyan
Borgolafquen	\$ 117.784	5	9,3	- Rivera Lago Panguipulli - Kayaks - Tablas de "stand up paddle" - Bolas para embarcaciones - Embarcadero - Club house	15 kilómetros
Club Huillín	\$ 54.000	6	8,6	- Rivera Lago Pihueico - Embarcadero - Acceso a algunos servicios del complejo Huilo Huilo	63 Kilómetros

Fuente: elaboración propia con datos recabados de www.tripadvisor.com, www.booking.com y los sitios web de cada cabaña.

Sin embargo, la encuesta realizada a los huéspedes hospedados hasta noviembre de 2018, muestra una preferencia de estos últimos por quedarse en hoteles boutique o de 4 estrellas, por lo que estos productos sustitutos podrían apuntar a otro segmento. Por esto se cree que el poder de los productos sustitutos es bajo.

7.1.5 Rivalidad de los competidores

En enero de 2018, debido a una sobre venta de Hotel Casa Panguipulli (HCP), hotel boutique de siete habitaciones que ofrece servicios similares a Hotel Koyan, y el hecho de que Hotel Koyan contaba con dos habitaciones libres para las fechas, se dio la oportunidad de colaborar. Hotel Koyan recibió a los huéspedes que quedaron sin reserva y HCP pagó la diferencia generada entre su tarifa y la tarifa mayor del hotel estudiado. Esto inició una relación fluida y respetuosa entre ambas organizaciones, que son competencia directa, teniendo tarifas similares en temporada alta, dado que la alta demanda es suficiente para no competir en precio. En temporada baja HCP opta por ofrecer sus habitaciones un 25% más económicas, donde Koyan opta por competir en diferenciación. Por lo anterior se cree que la rivalidad con el principal competidor es baja.

Otra organización relevante en el turismo del destino es el complejo Huilo Huilo, con una marcada diferenciación, al estar inserto en una reserva natural y contar con una amplia gama de servicios. Durante el primer trimestre de 2018, un 4% de los huéspedes, en un mismo viaje al destino, se hospedaron tanto en Huilo Huilo como en Hotel Koyan, lo que podría explicarse por diferenciación, en la cual cada hotel satisface necesidades diferentes. Huilo Huilo cuenta con 118 habitaciones, contrastado con las 7 de Koyan, lo que sumado a el factor diferenciación, resulta en una baja rivalidad. Por lo anterior se afirma que la rivalidad actual con los competidores es baja.

Como conclusión, se debe tener especial cuidado en la relación con los clientes, dado su alto poder de negociación, sin embargo, la diferenciación entre competidores y productos sustitutos, presenta la oportunidad de atender el nicho de turistas boutique, clientes que vean satisfechas sus necesidades con el servicio ofrecido y, como forma

de mantener una diferenciación, y dada la heterogeneidad de huéspedes que visita el hotel, será clave ofrecer servicios como restaurante y actividades con el objetivo de hacer la vida fácil al huésped, bajando su interés por cambiar.

Se vislumbra una industria competitiva, pero con oportunidad de aumentar rentabilidades gracias a un aumento constante de la demanda, y la distribución de las empresas con respecto al precio y diferenciación.

7.2 Análisis FODA

7.2.1 Fortalezas

- Alta inversión en infraestructura y equipamiento, con especial énfasis en la aislación acústica, por ser uno de los principales comentarios negativos en hoteles; y aislación térmica, con el objetivo de disminuir los costos de calefacción. Se usaron maderas nativas, lo que ayuda a su diferenciación y relato, se utilizan camas, colchones y sábanas de alto estándar.
- Estar ubicado a aproximadamente 2 kilómetros de Panguipulli permite acceso a oferta gastronómica, participar de actividades y da facilidades para llegar al hotel.
- El hotel se encuentra a 1 kilómetro de la ruta CH203, por la cual es posible llegar al aeropuerto Pichoy (Valdivia) en 1 hora y al aeropuerto Araucanía (Temuco) en 1 hora y 30 minutos.
- El hecho de que los dueños del hotel hayan vivido casi 30 años en Panguipulli les da un conocimiento de primera fuente de los principales actores de la industria, como lo son la Ilustre Municipalidad de Panguipulli, proveedores, agencias de turismo y permite dar recomendaciones de actividades personalizadas a cada huésped según sus intereses.
- Ser atendido por sus dueños (más información en la sección 9.1 Oferta).
- Estar incerto en un parque de 2 hectáreas, con vistas al lago y volcanes, y acceso privado al lago Panguipulli (más información en la sección 9.1 Oferta).

7.2.2 Oportunidades

- Crecimiento sostenido de la industria del turismo mundial, nacional y regional.
- Contar con atractivos naturales del destino. (7 lagos, 13 centros termales, 2 glaciares, 1 reserva de la biosfera, P.N. Villarrica y R.N. Choshuenco)*.
- El que el proyecto se encuentre ubicado en una Zona de Interés Turístico, proyecta inversión pública enfocada en infraestructura que propicie el turismo en el destino*.
- Posibilidad de posicionarse como un hotel de servicio excepcional en el destino (más información en la sección 9.1 Oferta).

* No se listan como fortalezas porque aún no existen inversiones para desarrollar las condiciones necesarias para el consumo masivo de los atractivos listados.

7.2.3 Debilidades

- Debido a que los inversionistas no cuentan con experiencia en la industria, y que Panguipulli cuenta con poca oferta de personas entrenadas en proveer un servicio turístico de excelencia, existe un alto costo de recursos humanos en entrenar al personal a contratar, para así estar en línea con las expectativas tanto del servicio a ofrecer, por parte del prestador de servicios, como a recibir por parte de los huéspedes.
- Debido a que el hotel se encuentra cumpliendo su primer año de operación, aún falta estandarizar de procesos, lo que aumenta la necesidad de supervisión de los resultados esperados del equipo humano de la organización.
- El hotel no ha logrado posicionarse de manera fuerte en la mente de las personas que habitan lugares de los que provienen sus huéspedes.

7.2.4 Amenazas

- Posible masificación del destino que implique la pérdida del atributo de tranquilidad y exclusividad, dejando de ser un destino interesante para el segmento viajeros boutique.
- Alto poder de negociación de los compradores, que sumado a bajos costos por cambiar, puede significar que un hotel que plantee un posicionamiento similar afecte significativamente la rentabilidad de temporada baja, aumentando la rivalidad entre los competidores.

7.3 Conclusiones

El análisis estratégico anterior, específicamente el estudio de las cinco fuerzas de la competencia, muestra como principal factor de riesgo el alto poder de negociación de los clientes. Luego, es imperioso para el éxito del proyecto mantener una diferenciación en el tiempo que se alinee con los intereses de los huéspedes, para lo cual, dentro de las actividades clave del modelo de negocios, se deben incluir actividades que aseguren un constante cuidado y revisión de la propuesta de valor única.

El estudio vislumbra que, considerando el crecimiento sostenido de la demanda, además del alto requerimiento de capital como barrera de entrada y el bajo poder de negociación de productos sustitutos, existen altas posibilidades de obtener rentabilidades a largo plazo.

Con respecto al análisis interno, las debilidades presentes en la organización pueden ser trabajadas en el mediano plazo, lo que significa que, para mantener el nivel de servicio, habrá un desgaste mayor de la administración hasta que se tenga un equipo altamente entrenado y procesos estandarizados enfocados en mantener el estándar de atención y servicios. Será importante para el éxito del proyecto el desarrollo de una estrategia de posicionamiento, aumentar el conocimiento del negocio y sus elementos diferenciadores en el mercado objetivo, disminuyendo el poder de negociación de los compradores.

8. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

8.1 Oferta

Webloyalty, empresa líder internacional en generación de ingresos adicionales netos a eCommerce¹³, publicó en 2015 su análisis del impacto de internet en el sector turismo, en este estudio se afirma que “El 75% de los viajeros reserva sus vacaciones a través de canales online, independientemente de sus conocimientos digitales”¹⁴.

Considerando la importancia de internet en la reserva de establecimientos de alojamiento turístico, y que el portal booking.com es de los sitios que más visitas tiene en el segmento¹⁵, se realizó un análisis de los comentarios positivos y negativos, además de la nota general que han asignado los huéspedes en el sitio web en cuestión. Esto con el objetivo de identificar el posicionamiento de Hotel Koyan con respecto a su competencia en este importante canal.

Se definió como competencia a establecimientos calificados en booking como hoteles o lodge, con una tarifa superior a los \$100.000, con un máximo de 30 habitaciones y ubicados en destinos que se encuentran a menos de dos horas de viaje de Panguipulli, bajo estos parámetros se estudiaron 18 establecimientos (listados en la tabla 4).

Dentro de los comentarios positivos o de diferenciación, destaca por cantidad de menciones (66%) tener recursos naturales a disposición, al encontrarse a la rivera de un río o lago, inserto en una reserva natural o en su defecto con vistas a estos. En segundo lugar, recomendar, reservar o proveer actividades (61%) y finalmente ser atendido por sus dueños (39%). Sólo uno de los establecimientos estudiados, Lake Lodge, ubicado en Pucón, cumple con las tres características.

En el caso de los comentarios negativos, en 12 de los hoteles estudiados se reportan deficiencias de infraestructura y/o equipamiento, ya sea falta de mantenimiento, camas de mala calidad, o no contar con el equipamiento esperado (ej. Frigobar o caja de seguridad). En 9 casos se mencionan ruidos entre habitaciones, finalmente en 5 casos existe disconformidad con la atención recibida o entrenamiento del personal, incluyendo tres de los cinco hoteles/lodge estudiados pertenecientes al complejo Huilo Huilo. Datos disponibles en la tabla 6.

La nota total promedio en booking de los establecimientos estudiados, es 8.97 de un máximo de 10, 0.93 puntos inferior a la nota de Hotel Koyan (9.9). Los hoteles con calificaciones más cercanas son Maison Nomade y Maki Hotel, ambos ubicados en

¹³ <http://webloyalty.es/Page/nosotros>

¹⁴ <https://observatorioecommerce.com/impacto-internet-turismo/>

¹⁵ <https://www.reportur.com/mexico/2017/02/11/el-creciente-oligopolio-lleva-a-las-otas-latinas-a-ponerse-a-la-venta/>

Pucón, con evaluaciones de 9.8 y 9.7 respectivamente. Cabe destacar que Hotel Casa Panguipulli cuenta con nota 9.

Desagregando la evaluación, esta se calcula en base a:

- Limpieza
- Confort
- Instalaciones y servicios
- Personal
- Relación calidad-precio
- Wifi gratis
- Desayuno
- Ubicación

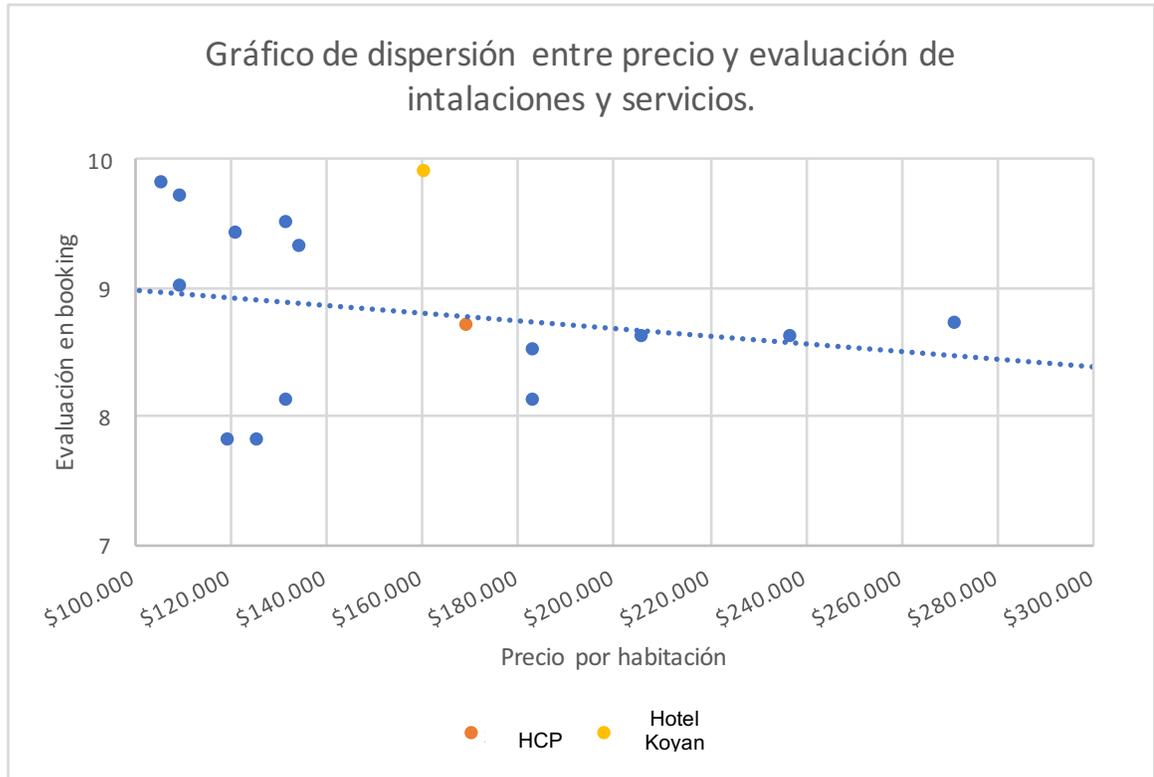
Como los huéspedes de Hotel Koyan reportan que eligen hoteles según la calidad de servicio, calidad de atención, y calidad de las instalaciones (más información en la sección 9.6 Encuesta), se seleccionaron como variables de estudio las notas en booking.com relacionadas a Instalaciones y servicios, Personal y Confort.

Se realizaron gráficos de dispersión entre la nota en cada una de estas evaluaciones y el precio por la mejor habitación ofrecida, con el objetivo de encontrar zonas en las que esta intersección no tenga oferta y así posicionar al hotel en ellas. Se muestra en amarillo a Hotel Koyan y en naranja a Hotel Casa Panguipulli. Los gráficos de dispersión entre precio/instalaciones y servicios, y precio/confort, se encuentran en el anexo B y muestran un posicionamiento similar al gráfico 2.

El hecho de que los resultados de Hotel Koyan se encuentren en una zona desierta, otorga la oportunidad de posicionarse en el mercado como un hotel de alto estándar de atención, instalaciones y servicio a un precio promedio. Además, ser el único hotel del destino Siete Lagos que ofrece acceso a recursos naturales¹⁶ y ser atendido por sus dueños, presenta oportunidades de posicionarse de manera diferente a la competencia.

¹⁶ Acceso y vista al Lago Panguipulli. Vista a los volcanes Villarrica, Choshuenco y Lanin. Estar inserto en un parque de 1,5 hectáreas con árboles nativos añosos.

Gráfico 2. Gráfico de dispersión entre precio y evaluación de las instalaciones y servicios.



Fuente: Elaboración propia con datos de booking.com.

Tabla 6. Hoteles estudiados como competencia de hotel Koyan.

Hotel	Diferenciación	Comentarios negativos	Voto Booking	Personal	Comfort	Instalaciones y servicios	Desayuno	Recursos naturales	DUEROS	Actividades	Ruido	Acceso	Atención	Servicio	Infraestructura	Ubicación
Hotel Saito del Carileufu	Rio con saltos de agua a 20 metros del hotel	Ruido entre habitaciones Camino en mal estado Ubicación buena para desconectarse pero no para conocer No hay internet Desayuno no incluido Menu poco variado Atención poco cálida.	9,3	9,5	9,5	9,4	8,8	1	0	0	1	1	0	0	0	1
Hotel Casa Solania	Personal te asiste en la reserva de restaurantes y datos de actividades. Regalones diarios a los huéspedes	Cuartos pequeños Ruido entre habitaciones Regalones diarios a los huéspedes	9,5	9,7	9,5	9,3	9,6	0	0	1	1	0	0	0	1	0
Lake Lodge	"Departamentos con vista panorámica al lago". Atendido por su dueño Desayuno Piscina infinita Recomienda actividades	Comas poco cómodas y sonoras. Difícil acceso No tiene caja de seguridad	9,5	9,8	9,4	9,5	9,8	1	1	1	0	1	0	0	1	0
Maison Nomade	Atendido por los dueños Cocina para huéspedes Comida orgánica o casera Consejos con respecto a que hacer	Mel internet No tienen caja de seguridad No hay televisión en las habitaciones	9,8	10	9,9	9,8	9,8	0	1	1	0	0	0	0	1	0
Maki Hotel	Atendido por sus dueños Ambiente acogedor Habitaciones cómodas	Ruido entre las habitaciones No hay televisión por cable en las habitaciones No hay frigobar	9,7	9,9	9,8	9,7	9,7	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Hotel boutique casa estable	Atendido por sus dueños Vistas al lago	No hay servicios incluidos, solo de pago Falta de información turística en la recepción No hay cena en el hotel Ruido entre habitaciones	9,1	9,5	9,3	9	8,8	1	1	0	1	0	0	1	0	0
Hotel martina del gohi	Simple y amigable	Falta de información turística en recepción Estacionamientos pequeños Mala relación calidad precio	8,6	8,8	8,7	8,1	8,1	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Hotel Huinchahue	Ubicado en la plaza de paucón	Ruidos y olores de los bares circundantes Desayunos solo en la habitación	8,3	8,5	8,1	7,8	7,8	0	0	0	1	0	0	0	0	0
Hotel Antumali	A orillas del lago villarrica, spa e inerte en un parque con jardines cuidados. Buen restaurant	Instalaciones viejas y mal tenidas Mala atención Limpieza descuidada	8,9	9,2	9	8,7	8	1	0	0	0	0	1	1	1	0
Nostrafagus	Inserto en una reserva biológica, spa, gran cantidad de actividades	Ruidos entre habitaciones Personal mal entrenado Falta de mantenimiento	8,6	8,7	8,8	8,6	8,2	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Montaña Magica	Inserto en una reserva biológica, spa, gran cantidad de actividades	Habitaciones pequeñas Todas las actividades nocturnas se realizan en hotel nostrafagus Ruidos entre habitaciones Mal servicio Personal mal entrenado Falta de mantenimiento	8,7	9	8,7	8,5	7,3	1	0	1	1	0	1	1	1	0
Nawepi Lodge	Amplias habitaciones, y orillas del rio fuy, restaurante con cocina local, incluye traidos privados con la estación de esquí de Bosque Nevado y el aeropuerto, pensión completa, bar y	Solo para adultos	-	-	-	-	-	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Mairna del fuy	Frete al lago Pihueico, tinas caliente, piscina temperada, acceso a las instalaciones de Montaña y Nostrafagus	Olor a leña y comida en habitaciones Falta de mantenimiento en las instalaciones Desayuno poco variado	8,1	8,4	8,1	7,8	7,3	1	0	1	0	0	0	0	1	0
Reino fungi lodge	Inserto en una reserva biológica, spa, gran cantidad de actividades	Baños pequeños Se paga el lugar, no la huertera Problemas de iluminación Desayuno mal evaluado	8,4	8,3	8,7	8,1	8,4	1	0	1	0	0	1	0	1	0
Hosteria de la colina	Atendido Jardin, vista al lago, lago pangulpulli y volcan	Desayuno mal evaluado	8,7	9	8,8	8,7	8,7	1	1	0	0	0	0	0	1	0
Hotel casa Pangulpulli	Arquitectura única, vistas al lago pangulpulli y volcan villarrica, animales en el patio	Calefacción insuficiente Ofrece servicios que no tiene	9	9	9,3	8,7	8,5	1	0	1	0	0	0	1	1	0
Futange hotel spa	Ubicado en el parque futange, actividades para	Ruido entre habitaciones Mala relación calidad/precio	8,8	9	9	8,6	8,6	1	0	1	1	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia con datos recabados de www.tripadvisor.com, www.booking.com y los sitios web de cada hotel.

9.2 Demanda

9.2.1 Turismo receptivo

El turismo receptivo, definido como los visitantes extranjeros, marcó un record el año 2017, registrándose el arribo de casi 6,5 millones de visitantes, un 14,3% más que el 2016¹⁷. De estos, 3.323.771 turistas provienen de Argentina (explicando el 51% del turismo receptivo), país que emite mayormente turismo denominado “de compras”, debido a que el principal motivo de viaje es aprovechar la conveniencia cambiaria – además de la amplia oferta de productos–, entre los países.

Durante 2017, los turistas extranjeros registraron 11.823 pernoctaciones en el destino Siete Lagos, equivalentes a un 11% del total. Los meses con más llegadas de turistas extranjeros son enero y febrero, y vienen principalmente de Latinoamérica (31%), Norteamérica (10%) y Europa (9%)¹⁸. El principal gasto de este tipo de turismo sigue siendo en actividades características del turismo (41%), pero ha retrocedido 19 p.p. en los últimos cinco años, dando mayor protagonismo al gato en retail (35%)¹⁹.

Históricamente hablando, el turismo receptivo es la segunda forma de turismo practicada, donde el turismo interno representa la mayor parte de esta actividad en el mundo. Según los economistas de la OMT, se estima que, a nivel mundial, el turismo receptivo representa solo el 26% de las llegadas y el 27% del total de pernoctaciones (Pierrot, 2011). Por esto, un turismo interno desarrollado es importante para ayudar a absorber bajas en la demanda de turismo receptivo, que se puedan producir, por ejemplo, por cambios macroeconómicos en los países emisores. Considerando la alta dependencia del turismo chileno con los turistas argentinos, cuando Chile deja de ser atractivo para el “turismo de compras”, como ha pasado durante los primeros meses de 2018, es posible observar una baja importante en la llegada de estos (-22%), lo que supone desafíos y oportunidades que hay que saber abordar (Fedetur, 2018). Esta caída está siendo compensada por un aumento de llegadas de mercados como Brasil (+10,8%), América del Norte, Europa, Australia y China, que, de enero a septiembre, tienen un incremento de +2,9%, +2,3%, +1,3% y +15,9% respectivamente (Fedetur, 2018).

A la fecha, en hotel Koyan un 13% de las reservas provienen de turismo extranjero, mayor al promedio del destino, pero menos de la mitad de lo que representa en el total de pernoctaciones tanto a nivel nacional como internacional, es imperioso identificar canales por los cuales llegar al huésped extranjero, aumentando las tasas de ocupación satisfaciendo un segmento al que no se está activando y aprovechando su mayor consumo y disposición a pagar.

¹⁷ <http://www.pulso.cl/economia-dinero/llegada-turistas-extranjeros-chile-alcanza-cifra-record-2017/>

¹⁸ Barómetro Chileno de Turismo, N°25, mayo 2018, FEDETUR. Página 8.

¹⁹ Barómetro Chileno de Turismo, N°25, mayo 2018, FEDETUR. Página 20.

9.2.2 Turismo interno

El turismo interno, definido como visitantes residentes en el país que se desplazan fuera de su entorno habitual, pero dentro del país, genera 7 de cada 10 pernoctaciones a nivel global (ID Actitud e Impacto, 2015), por lo que debiera ser un mercado preferente para el desarrollo turístico de lugares.

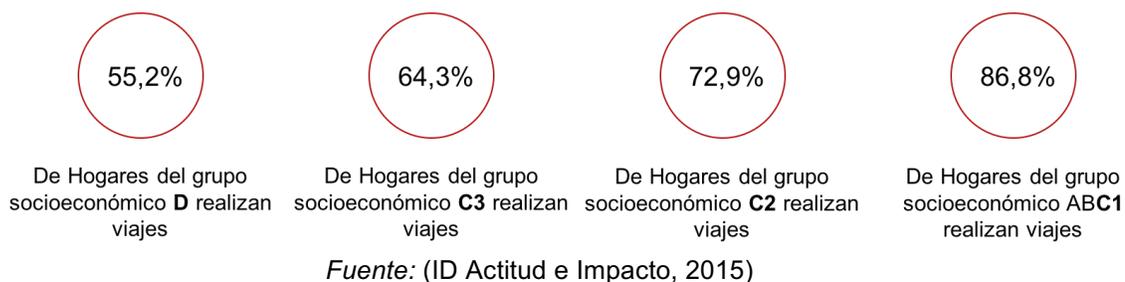
Chile muestra una marcada estacionalidad de la demanda de turismo interno (Subsecretaría de Turismo, 2015), complicando a los servicios y productos turísticos del país, ya que este tipo de turismo representa un 70,8% del total de ingresos del sector turístico nacional (SERNATUR, (2003-2006)). La estacionalidad de los viajes del turista interno se comporta como muestra la Ilustración 3. Considerando además que entre el 15 de diciembre y 31 de marzo, un 98,9% de los viajes se realizan por territorio nacional (ID Actitud e Impacto, 2015), debe existir una planificación que permita capturar la mayor cantidad de demanda durante la temporada estival.

Ilustración 3. Estacionalidad de los viajes del turista interno



Independientemente de la temporada, la distribución de viajes según el nivel de ingresos del hogar queda reflejada en la Ilustración 4.

Ilustración 4. Distribución de viajes según el nivel de ingresos del hogar.



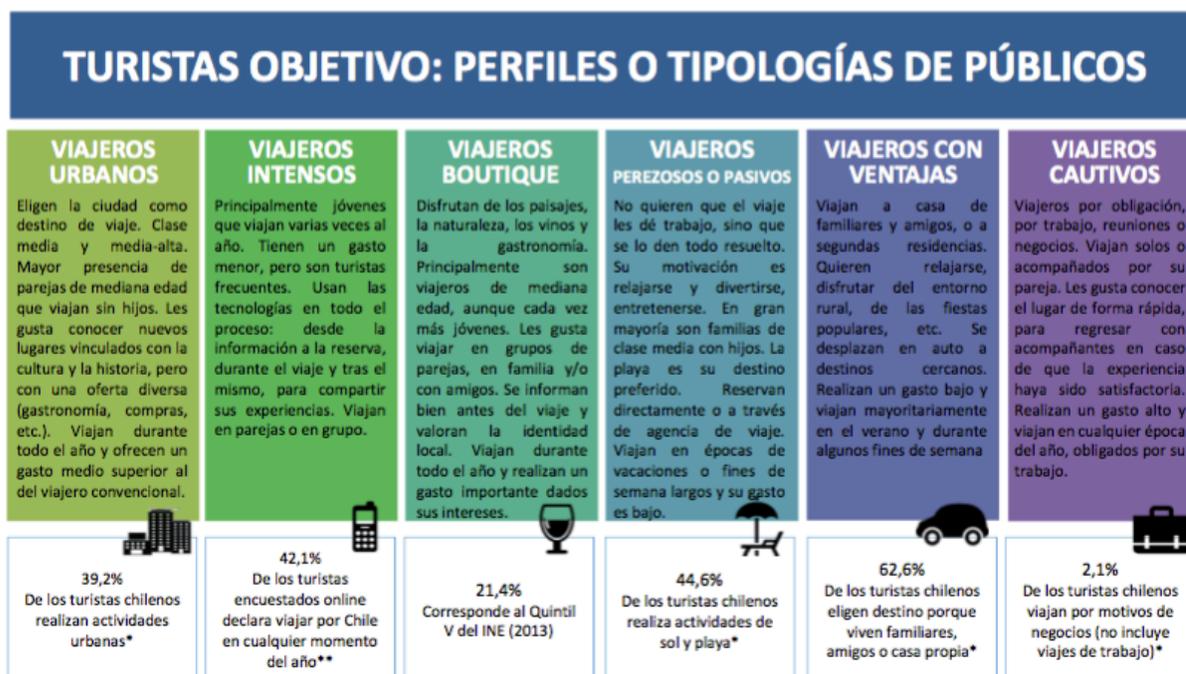
Lo que muestra una correlación entre el ingreso familiar y el porcentaje de hogares que realiza viajes, por lo que se cree que, una estrategia de aplanamiento de demanda,

debe centrarse en los segmentos socioeconómicos ABC1 y C2.

Es importante señalar que, según el documento “Medición y Comportamiento del Turismo Interno año 2012” realizado por SERNATUR, sólo el 49,5% de los viajes que realizan chilenos dentro del país son viajes con pernoctaciones, y de estos la mayor concentración de viajes con pernoctación se registra entre los meses de enero y febrero, 35,6% del total, seguido por el mes de septiembre con un 13% y julio 10,3% (ID Actitud e Impacto, 2015). Con respecto a la duración de las estadías, un 33,5% de estas tiene una duración de hasta 2 días (SERNATUR, 2013).

Desde el 2010 a 2014 los arribos de chilenos a establecimientos de alojamiento turístico (EAT) se han incrementado en un 34,9% con una tasa promedio anual del 8,1%. Sernatur, en el informe “Medición y Comportamiento del Turismo Interno año 2012”, estudió la distribución de viajes con pernoctación del turista chileno, la distribución geográfica de estos muestra una preferencia por destinos de la zona centro de país, con un 63,2% de los flujos. Esto puede ser explicado por la concentración de población en esta zona y por la preferencia del turista nacional por traslados cortos a la hora de elegir un destino (28,6% de los encuestados responde esta como su principal razón para elegir destinos turísticos). Sin desmedro de lo anterior, un 25,6% de los chilenos elige la zona sur como destino de viajes con pernoctación.

Ilustración 5. Perfiles de turista interno



Fuente: (ID Actitud e Impacto, 2015)

Esta estudiado que los habitantes de las ciudades viajan con mayor frecuencia que los de zonas rurales, los habitantes de las grandes aglomeraciones urbanas suman un

mercado objetivo de cerca de 11 millones de personas. Los perfiles de estos posibles huéspedes quedan descritos en la figura 6, como el objetivo de este estudio es lograr un aumento de las tasas de ocupación y aplanar la estacionalidad de la demanda, se cree que el mercado objetivo debe ser los viajeros boutique, que representan un 21,4% del total y pertenecen al quintil de mayores ingresos, el cual tiene un gasto promedio mensual en el sector “restaurantes, hoteles, recreación y cultura” de \$240.941 (ID Actitud e Impacto, 2015).

9.3 Mercado Total, Potencial y Meta

Utilizando como base el informe anual 2017 de la encuesta mensual de alojamiento turístico, que realiza el Instituto Nacional de Estadísticas, y considerando el mercado total como los turistas que pernoctaron en el destino Siete Lagos, el mercado total será de 112.108 pernoctaciones. Definiendo el mercado potencial como el universo de turistas con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de Hotel Koyan, que como fue definido anteriormente corresponderá al segmento de viajeros boutique (21,4% del total), se estima en base a la información que entrega el INE que existe la oportunidad de recibir 23.991 viajes con pernoctación al año. Finalmente, dada la capacidad del hotel, el mercado meta será de 2520 pernoctaciones, correspondiente a la capacidad máxima anual de hotel Koyan. Utilizando como precio por habitación el promedio de los EAT estudiados, correspondiente a \$254 USD, se estima un mercado total de \$28 MM USD/Año, un mercado potencial de \$6 MM USD/Año y meta de \$640.000 USD/Año.

9.4 Análisis del registro de huéspedes.

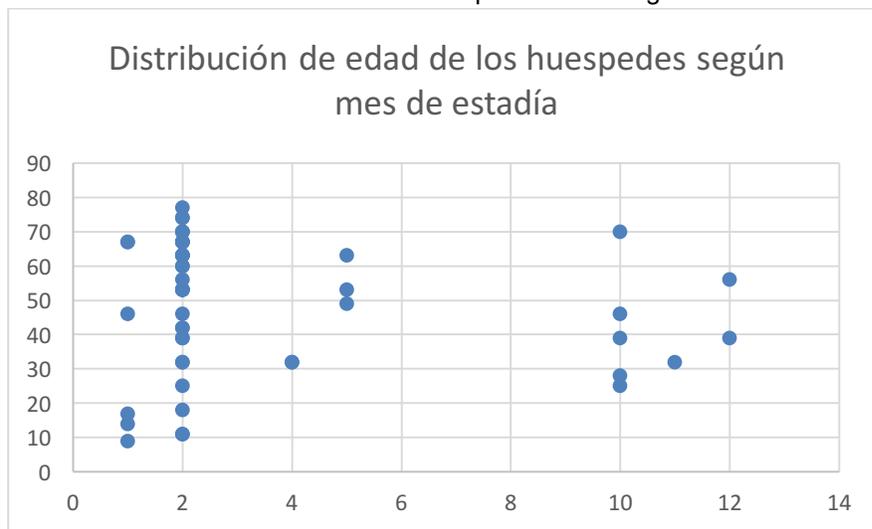
Hotel Koyan ha recibido 77 reservas entre diciembre de 2017 y noviembre de 2018 (una reserva puede ser igual o mayor a una pernoctación), el Decreto Supremo N° 103, en su artículo 2, menciona la obligatoriedad de “un sistema de registro de ingreso e identificación de los clientes cada vez que éstos utilicen sus instalaciones”, en el establecimiento estudiado el registro incluye fecha de ingreso y egreso, habitación, nombre completo, RUT, correo electrónico y dirección. En base a esta información se realizó un análisis del perfil de huéspedes que visita Koyan.

De los chilenos que visitan Koyan, se estima en base a su RUT (48 personas lo registraron) que tienen en promedio 51 años²⁰, viven principalmente en Santiago, en las comunas de Las Condes, La Reina, Providencia, Lo Barnechea y Colina, seguido por ciudades como Concepción, Temuco y Valdivia. Se hospedan en promedio dos noches y representan el 83% de las estadías.

²⁰ Calculado utilizando la metodología propuesta por el académico de la Universidad de Chile, Rodrigo Wagner. Año de nacimiento= $1930.3+3,46 \cdot \text{RUT}$

Como se observa en el gráfico 3, dependiendo de la temporada se reciben distintos tipos de huésped, en los meses de verano se reciben principalmente familias, dando espacio a parejas durante el resto del año, se declara que el hecho de que no todas las personas a alojar bajo una misma reserva se registran, sumado a que solo el 62% de los huéspedes ingresó su número de identificación, limita este estudio, mostrando meses sin reservas cuando si las hubo, pero no se cuenta con el dato de edad de esos huéspedes.

Gráfico 3. Distribución de la edad del huésped chileno según su mes de estadía.



Fuente: Elaboración propia en base al registro de huéspedes.

A la fecha se han recibido 19 huéspedes extranjeros, pernoctando en promedio una noche y representando un 13% de estas. Viven principalmente en Alemania (6 huéspedes), España (3 huéspedes), USA (3 huéspedes), Perú, Mexico, Argentina y Suiza con 2 huéspedes cada uno, y un cliente del Reino Unido. El 85% de estos se hospedaron en enero o febrero y el resto durante noviembre de este año.

9.5 Entrevistas en profundidad.

9.5.1 Huéspedes

A través de las 10 entrevistas individuales semiestructurada realizadas, se detectaron 5 insight que son listados en la tabla 6.

A modo de resumen, se identificó que el huésped de hotel Koyan quiere vivir una experiencia de buen servicio y calidad de producto, pero no necesariamente sofisticación, y tienen una alta valoración por el servicio que el restaurante les ofrece. Quieren estar en contacto con la realidad del lugar, conociendo personas autóctonas y

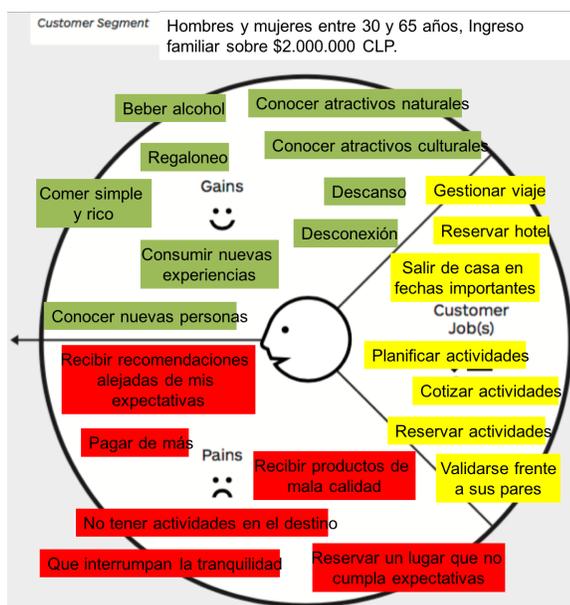
sus actividades, utilizan canales que les den seguridad en cuanto a una tarifa justa, y el nivel de servicios esperado, pero no confían del todo en los comentarios y evaluaciones online. Utilizando el canvas de propuesta de valor, el canvas de cliente queda expresado en la ilustración 7.

Tabla 6. Entrevistas en profundidad ex huéspedes de Hotel Koyan.

Nombre	Fecha de estadía	Comentario destacado	Insight
Pablo Barragán	15/01 – 17/01 05/10 – 07/10	“Reservo siempre por booking.com por ser fácil, amigable y no dar problemas”	“No quiero esforzarme ni pasar malos ratos durante la planificación de mis vacaciones”
Jaime Jara	29/01 – 08/02	“Cené sólo una vez fuera de Koyan porque solo en el hotel podía tomar vino tranquilo”	“La oportunidad de comer en el hotel es un aspecto clave de la experiencia”
José Pedro Barja	29/01 – 31/01	“Siempre busco recomendaciones de personas conocidas que hayan estado en el lugar”	“No es posible saber de un comentario de internet si esa persona valora lo mismo que yo en un hotel”
Paula Santelices	15/09 – 18/09	“Dado que el destino no tiene una oferta turística desarrollada, agradezco la asesoría que puede brindar gente del lugar en datos freak que de los cuales no me hubiese enterado”	“Aprecio contactos directos con personas autóctonas”
Denisse Ratinoff	01/11 – 04/11	“Yo espero del hotel: buenas sabanas; inmaculada limpieza, como la hay; buenas toallas; buena calidad de comida dentro de la sencillez, yo no busco la sofisticación, la encuentro en otras partes del mundo”	“Busco buena calidad dentro de lo diario y sencillo, como el pan de cada día”

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas en profundidad.

Ilustración 7. Canvas del segmento de cliente.



9.5.2 Expertos

Las entrevistas en profundidad a expertos permitieron vislumbrar ciertas necesidades de mercado, fueron entrevistados:

Hernan Visillac, jefe de productos de empresas Almacruz, encargado de Promoción y venta en el segmento de TTOO mercado nacional e internacional.

“La gente anda en búsqueda de experiencias, la experiencia del lugar”.

- Conclusiones: La diferenciación debe ser marcada desde adentro del hotel con el servicio, decoración y atención. El destino ya es compartido con el resto, la diferenciación de ser atendido por una familia es sostenible y debe ser aprovechado junto con potenciar la cultura mapuche. En Santa Cruz se tiene un 80% de huéspedes chilenos, para optar a extranjeros es necesario aliarse con 3 o 4 agencias de turismo, pero por el tamaño del hotel el foco debiese ser el turismo interno. La tasa de ocupación aumentará unos diez puntos anualmente y se estancará aproximadamente en un 45%, luego podrá crecer según el aumento de demanda por el destino basado en los informes de SERNATUR. Lo que deben hacer es generar interés por ir al destino, junto al resto de los hoteles, después cada hotel se diferencia. Se deben manejar las reservas y proyectar las noches y meses de baja demanda, una opción es la diferenciación de tarifas para noches de poca venta, por ejemplo, domingos y lunes baratos, apuntando al jubilado de la zona, que tiene disponibilidad de tiempo. Así se aumenta la ocupación en las noches flacas. Con respecto a la estacionalidad, no tener miedo a cerrar, hay hoteles en destinos mucho más consolidados que cierran algunos meses.

Claudia Avaria, Gerente Comercial empresas Almacruz.

“Panguipulli es un destino que la lleva”

- Conclusiones: Es importante tener flexibilidad de las camas para recibir familias. Ese es el nicho grande de Panguipulli en verano, cuando en invierno es de parejas. Panguipulli es un destino familiar, debe potenciar actividades incorporadas a paquetes turísticos para facilitar el consumo por parte de los turistas. Armar asociatividad con el resto de la oferta, reunir 2 hoteles, 1 operador turístico, 2 restaurantes y salir a promocionar el destino. Con esa cooperación, pueden optar a fondos del Gobierno Regional, con los cuales pueden ir a ferias como destino, crear un concepto, una marca y un posicionamiento. Para aumentar la ocupación deben visibilizarse en muchos canales, no importa que no te compren, generar constante contenido en el sitio web, evaluar que producto y que demanda se tendrá para cada mes/temporada. Es posible alargar las estadías con panoramas, pero se debe asegurar una sintonización de todas las

partes para no fallarle al turista. Se ve una gran oportunidad con paquetes turísticos que tornen al hotel en un producto más atractivo.

La transcripción de las entrevistas se encuentra en el anexo C.

9.6 Encuesta

Para testear si la propuesta de valor genera valor en el segmento, se diseñó una encuesta de 13 preguntas que fue aplicada de manera virtual a la totalidad de los huéspedes hospedados a la fecha, de los cuales se tiene registro de correo electrónico.

Objetivo general:

- “Determinar el interés de personas que viajan recurrentemente a hoteles boutique, por el producto de hotel Koyan”.

Objetivos específicos:

- Testear si los servicios ofrecidos son generadores de valor en el segmento.
- Identificar preferencias por pagar sólo alojamiento o una tarifa por paquetes turísticos.
- Cuantificar el precio que están dispuestos a pagar por el producto dependiendo de la temporada.
- Medir el net promoter score.

Cuestionario

La encuesta comprende de 13 preguntas, el cuestionario se expone en el anexo D. La primera pregunta caracteriza el tipo de alojamiento turístico que el encuestado usualmente utiliza, y la segunda constata cuánto paga la persona normalmente por una noche de estadía. En las preguntas tres, cuatro y cinco se pide al encuestado que escoja los atributos, actividades complementarias y servicios que considera más relevantes. En la pregunta seis se intenta vislumbrar las preferencias del encuestado en la gastronomía, mientras que en la pregunta siete se consulta por preferencias respecto del tipo de tarifa (sólo alojamiento o paquetes). La pregunta ocho es respecto del tiempo de estadía en un hotel con dichas características, en la pregunta nueve se le pide a la persona definir el nivel de descuento con el que usaría el hotel en invierno, se utiliza la pregunta diez para identificar la tasa de turistas que realizan actividades versus los que prefieren descansar, en la pregunta once se consulta sobre el elemento diferenciador

que identifican en hotel Koyan. Las últimas dos preguntas buscan cuantificar el “net promoter score”.

Muestra

La población objetivo de la investigación fueron los 53 huéspedes de los cuales se tiene información de correo electrónico. Se obtuvieron respuestas de 17 de estos, lo que representa un 32% de la población objetivo.

Resultados y conclusiones de la encuesta

A la hora de estudiar los atributos relevantes para seleccionar un hotel, el 100% de los encuestados, todos ex huéspedes de Koyan, considera relevante la calidad de servicio y atención, el segundo atributo más observado es la calidad de las instalaciones, con un 82,4% de las preferencias, seguido por la ubicación (47,1%), lo que está en línea con las valoraciones en sitios web seleccionadas para el estudio. Luego es necesario tomar medidas que garanticen un nivel de servicio y atención adecuados, destinar recursos a la constante mantención de las instalaciones y potenciar la ventaja que otorga estar inserto en la naturaleza, pero a 2 km de Panguipulli.

Analizando las actividades turísticas preferidas por los huéspedes de Koyan, estos responden visitar parques nacionales (81,3%), atractivos locales (75%) y trekking (50%), todos realizables en el destino. A diferencia de lo esperado, las actividades culturales obtienen solo un 6,3% de las preferencias. Así, es posible que contar con actividades relacionadas a las opciones preferidas, aporte valor al huésped.

El servicio más importante para los huéspedes parece ser la piscina, concentrando un 93,3% de las respuestas, por lo que esta debiese ser una de las próximas inversiones de mejora.

De las entrevistas a expertos se desprende la oportunidad de cobrar por paquetes turísticos, el hecho de que el 26,7% de los encuestados seleccione esta opción, por sobre tarifas que incluyan solo el alojamiento, lleva a descartar esta hipótesis.

Al preguntar por la cantidad de días que se hospedarían en un hotel con las características seleccionadas, el promedio de las respuestas es 6 días, lo que podría mostrar qué realizando modificaciones a los servicios ofrecidos, es posible alargar las estadías.

La distribución entre huéspedes que buscan lograr el descanso durmiendo hasta tarde, disfrutando de un libro y aprovechando las instalaciones del hotel y quienes prefieren utilizar la instancia para conocer los atractivos del destino, empaparse con la vida local y realizar actividades fuera del hotel no muestra diferencias significativas (52,9% y 47,1 respectivamente).

Un 53% responde como elemento diferenciador del hotel su atención personalizada, un 35,2% la atención familiar o de sus propios dueños y el 12% restante el nivel de las instalaciones, lo que muestra una brecha entre lo que el hotel ofrece como propuesta de valor, “reconexión del huésped a través de experiencias” y lo que percibe el huésped.

80% de los encuestados usaría el hotel en invierno con un 20% de descuento o menos de lo que se cobra en temporada alta, lo que será utilizado para la definición de la tarifa de temporada baja. Finalmente, se obtiene un “Net Promoter Score” del 94%, dentro de las razones expuestas por los encuestados para esta evaluación, destaca como respuesta haber vivido una “buena y diferenciadora experiencia” durante su estadía, luego se debe reforzar lo que los huéspedes definen como experiencia diferenciadora del establecimiento para aumentar los “promoters” y mantener una alta evaluación en sitios web.

9.7 Conclusiones

Del estudio de la oferta, y en base a la evaluación online, se concluye que existe la oportunidad de posicionarse como un hotel de alto estándar que cobra un precio promedio para el tipo de establecimiento estudiado. Además, que puede ser el único hotel del destino Siete Lagos que cuenta con acceso a recursos naturales (vistas a 3 volcanes, lago Panguipulli y acceso privado al último), es atendido por una familia local y que recomienda, reserva o provee actividades.

Estudiando la demanda se identifica que no se está satisfaciendo en todo su potencial al turista extranjero, dado que en base a la información histórica un 13% de los huéspedes de Koyan lo son, inferior al 20% de los hoteles de empresas Almacruz y al 30% que pronostica la literatura.

Por otro lado, se concluye que hotel Koyan debe apuntar a satisfacer al viajero boutique, que según el Plan de Marketing Turístico 2016-2018, son “principalmente personas de mediana edad, aunque cada vez más jóvenes. Viajan en grupos de parejas y/o amigos. Se informan bien antes del viaje y valoran la identidad local. Realizan viajes cortos en el año (escapadas) y buscan viajes “a medida”. Huyen de lo masivo. Motivaciones: paisajes, naturaleza, vinos, gastronomía, cultura, patrimonio, eventos culturales. Compran a través de agencia o de forma directa. Se alojan en hoteles y realizan un gasto importante dados sus intereses”. Se elige este segmento dado su alto nivel de gasto (\$240.941 mensuales en “restaurantes, hoteles, recreación y cultura”),

viajar durante todo el año, y por tener motivaciones alineadas con la oferta de hotel Koyan.

En base a lo hasta aquí descrito, los juicios que el estudiante se hizo durante la administración del hotel en la temporada estival 2018, analizando los datos que estos ingresan durante el proceso de check-in, y los datos de segmentación socioeconómica por comuna de la asociación de investigadores de mercado²¹ y sus características²², se define al huésped de Koyan como:

- Hombres y Mujeres entre 30 y 65 años.
- Con buen acceso a la educación, en su mayoría universitaria.
- Buena situación económica, perteneciendo a los segmentos AB, C1a y C1b.
- Suelen vivir en ciudades pobladas de Chile, principalmente Santiago, Concepción, Temuco y Valdivia.
- Gustan del buen Comer, gastando en promedio \$240.941 al mes en “restaurantes, hoteles, recreación y cultura”.
- Suelen comprar por internet, al menos un 92% tiene acceso a internet en su hogar.
- Les preocupa su desarrollo profesional y personal.
- Buscan salir de sus casas en fechas importantes para desconectarse.

- Les gusta conocer nuevos lugares sin perder comodidad.
- Son seguidores de tendencias y estado del arte.

Las entrevistas en profundidad a expertos dan pie a evaluar la oportunidad de sumar actividades que permitan estadías más largas, formar alianzas con agencias de turismo que permitan llegar al huésped extranjero y cobrar diferenciado dependiendo el día de la semana, el mes de la reserva y sus respectivas tasas de ocupación históricas.

Los resultados de la encuesta muestran que las actividades a ofrecer debiesen apuntar a visitar parques nacionales, atractivos locales y realizar trekking. Los huéspedes no parecen estar interesados en la compra de paquetes turísticos, prefiriendo tarifas que incluyan solo el alojamiento. Se desprende de la encuesta que realizando modificaciones a los servicios ofrecidos es posible alargar las estadías, con una respuesta promedio de 6 días versus el promedio actual de 2 noches.

²¹ AIMC. (2015). Nuevo sistema de clasificación socioeconómica en el EGM. Febrero 2015. Recuperado de <http://www.aimc.es/-Clasificacion-Socioeconomica-.html>

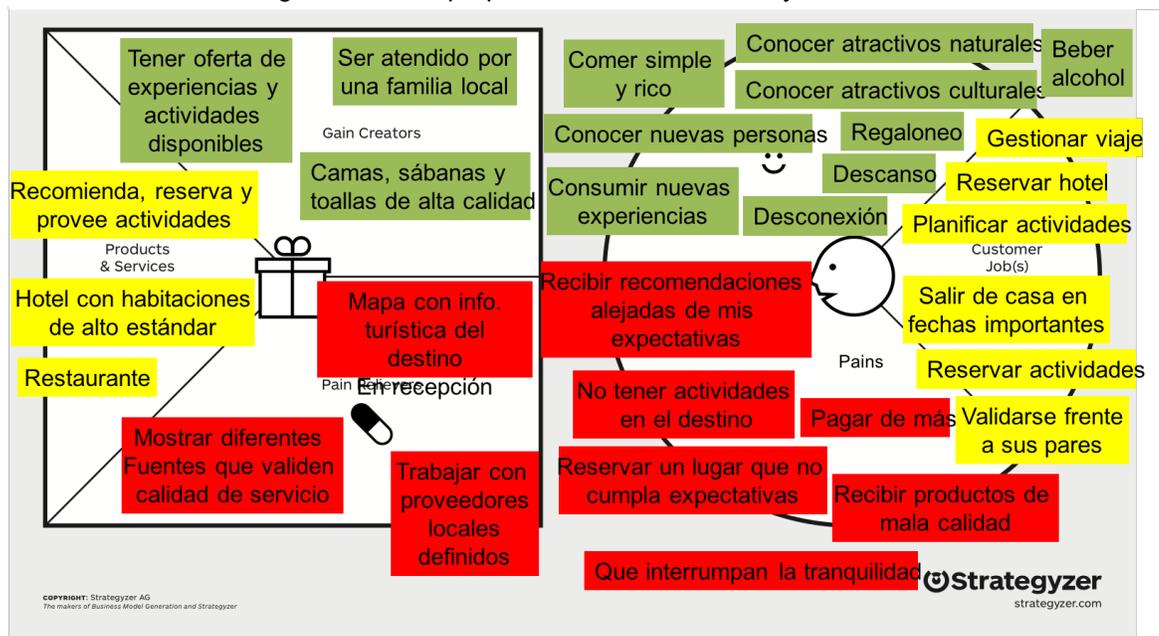
²² Fuente: Emol.com - <https://www.emol.com/noticias/Economia/2018/10/19/924437/El-perfil-de-los-siete-grupos-socioeconomicos-de-la-nueva-segmentacion-y-como-se-divide-la-poblacion-de-Chile.html> Recuperado el 20/12/2018.

10. PROPUESTA DE VALOR

Definido el segmento de clientes que hotel Koyan busca satisfacer, se definen los productos y servicios que serán creadores de valor y aliviadores de dolor para los clientes, llegando así la propuesta de valor.

La figura 10 muestra el “value proposition canvas” del segmento identificado, se representa en rojo sus dolores, amarillo sus trabajos y en verde los beneficios del cliente.

Figura 7. “value proposition canvas” hotel Koyan.



Fuente: Elaboración propia.

En el segmento de clientes de hotel Koyan se identifica un alto interés por salir del lugar de residencia durante todo el año, son personas que en el día a día tienen poco tiempo para ellas, pero lo añoran. Tienen un alto nivel socio-cultural y una buena situación económica. Les preocupa su desarrollo personal y profesional. Suelen comprar por internet, buscan consumir nuevas experiencias, tener tiempo personal y de pareja de calidad durante su estadía, gustan del buen comer y disfrutan un vino de calidad en un entorno adecuado. Les gusta conocer nuevos lugares sin perder comodidad, suelen vivir en ciudades pobladas de Chile o el mundo, y por lo tanto añoran un espacio de silencio. No suelen consumir comida rápida y se preocupan por el origen de los productos que consumen.

Dado el poco tiempo disponible y las ansias de disfrutar al máximo la experiencia que tienen disponibles, se propone que este segmento puede ver satisfechas sus

necesidades con actividades que les permitan saciar su interés por consumir atractivos naturales y locales. Para esto será necesario hacer una evaluación de las mejores actividades disponibles en el destino y como se alinean con las expectativas del huésped.

Es importante mostrar fundadamente la calidad de las instalaciones, ya que para ellos no es suficiente un comentario en internet, les preocupa que otras personas no tengan el mismo nivel de exigencia que ellos. Se debe cuidar que las recomendaciones que les haga el personal estén alineadas a sus expectativas. Las personas que forman parte del segmento agradecen que se les regalonee, servicio de cafetería y bar a la piscina y SPA, así como desayuno a la habitación pueden generar alto valor.

Como propuesta de valor para el segmento se propone:

Ser un hotel atendido por una familia local, que cuenta con infraestructura y servicios que aseguran el descanso y desconexión del huésped, tiene acceso a recursos naturales además de recomendar y reservar actividades.

11. MODELO DE NEGOCIOS FINAL

Se presentan a continuación las modificaciones al modelo de negocios inicial del proyecto (sección 2.5), en base a los resultados de la investigación realizada.

- Segmento de clientes: Viajero boutique, personas entre 30 y 65 años, pertenecientes a los segmentos socioeconómicos AB, C1a y C1b; quienes son chilenos viven en Santiago, Concepción, Temuco y Valdivia; y valoran el paisajes, naturaleza, vinos, gastronomía, cultura y la vida local.
- Propuesta de valor: Hotel atendido por una familia local que cuenta con infraestructura y servicios que aseguran el descanso y desconexión del huésped, tiene acceso a recursos naturales además de recomendar, reservar y proveer actividades.
- Canales: Se agregan agencias de viajes boutique, específicamente Protour y Apasio.
- Fuentes de ingreso: Arriendo de habitaciones por noche con precios dependiendo de la temporada, se agrega una temporada media, con un valor por habitación calculado como el promedio entre temporada alta y baja.
- Actividades claves: Recomendar y reservar actividades, relatar la historia del hotel, ofrecer trago de cortesía dentro del día de check-in, comunicación semanal con agencias de viaje.
- Asociaciones claves: Protour, Apasio, Elementa tours.
- Estructura de costos: Comisiones agencias de viaje (\$120.086 mes)

A modo de resumen, se presenta un nuevo y más específico segmento de clientes, una propuesta de valor alineada con sus intereses; se agrega como canal a agencias de turismo con el objetivo de capturar al turista extranjero, lo que tiene impacto en ingresos y costos; se agrega una temporada media para abril, julio y septiembre, meses que históricamente muestran mayor demanda que el resto de la temporada baja; se agregan actividades clave que refuerzan la propuesta de valor, además de sistematizar la recomendación de actividades y reservar aquellas que no puedan ser consumidas de manera independiente, a través de Elementa tours, lo que se prevé resultara en estadías más largas.

En lo que sigue se justifican las razones para agregar agencias de viaje, cobrar una temporada media y recomendar y reservar actividades, además de cuantificar su efecto en los ingresos esperados.

11.1 Nuevo canal: agencias de turismo

El estudiante sustenta el supuesto de la literatura, de que los chilenos representan un 70% de la demanda por hoteles, en base a las entrevistas en profundidad y el estudio del registro de huéspedes (80% en los hoteles de Almacruz y 87% en hotel Koyan). En las entrevistas se menciona que la mejor forma de llegar a este huésped es formando alianzas con agencias de turismo, quienes representan un 19,7% de las consultas de información turística²³.

Así hotel Koyan podrá aumentar sus ingresos capturando un mayor porcentaje de huéspedes extranjeros -sin perjudicar la llegada de chilenos-, que tiene alto consumo, aumentando las tasas de ocupación a través de huéspedes que el hotel actualmente no activa. Como primera estrategia se planteó establecer alianzas con las agencias de mayor participación de mercado: COCHA, Travel Security y Tupper Viajes. Luego de conversaciones con las dos primeras, que enunciaron que por ahora no les interesaba incluir Panguipulli dentro de sus destinos, se optó por contactar agencias boutique.

Aprovechando que dos agencias receptoras de Puerto Varas, Protours y Apasio, contactaron vía correo electrónico al hotel en junio y julio de 2018 respectivamente, para utilizarlo como único hotel en el destino Panguipulli, fueron contactados telefónicamente por el estudiante y se les realizaron entrevistas en profundidad no estructuradas.

Protours, con más de 20 años de experiencia, se enfoca en traer clientes de Europa y Australia al sur de Chile, fue entrevistado Jaime Hechenleitner, diseñador de productos. Jaime reporta que traen en promedio 500 viajeros al año, de los cuales un 80% viaja directamente a Punta Arenas y Torres del Paine, con el resto quedándose en la zona de Lagos y Volcanes. Declara que, por el tamaño del hotel, este no podrá enfocarse en viajes de grandes grupos, pero si en el de grupos de amigos y parejas, estima la pernoctación de 40 huéspedes al año, con un promedio de dos noches y bajo una comisión del 15%.

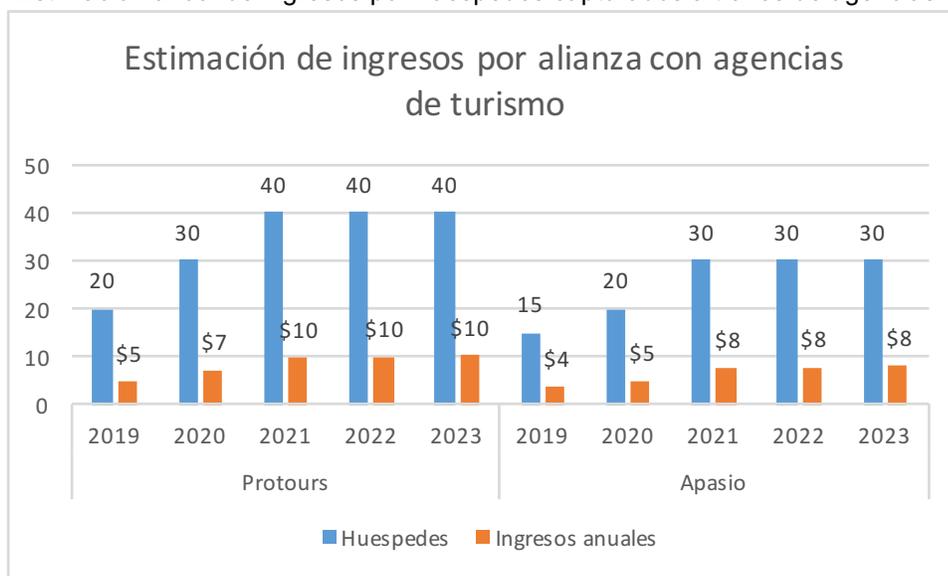
Apasio, fundada por Michael Seibt, alemán radicado en Chile quién anteriormente trabajó en Protours y Andes Nativa, operadores turísticos de Puerto Varas, tuvo su primer año de operaciones el año 2018. Michael declara que trajeron aproximadamente 200 clientes alemanes durante su primer año, para el año 2019 estima que podrían enviar entre 20 y 40 huéspedes a hotel Koyan bajo una comisión del 10%.

Para estimar el impacto que estas alianzas podrían generar en los ingresos, y bajo un escenario conservador, se asumirá que, de trabajar con ambas empresas, el primer año

²³ Josep Chías, Barcelona 2005. El Negocio de la Felicidad. Página 68.

llegarán 20 huéspedes por medio de Protours y 15 por Apasio. Dado que actualmente el 85% de los extranjeros se hospedaron en temporada alta, se estima que 30 huéspedes pernoctaran entre enero y febrero (17 de Protours y 13 de Apasio), asumiendo una pernoctación promedio de 2 noches, esto significará 60 pernoctaciones e ingresos en temporada alta de \$7.298.406, e ingresos en temporada baja de \$1.073.295. Asumiendo que al tercer año se llega a las estimaciones realizadas por ambos entrevistados, la proyección de ingresos, en millones de pesos, por este canal queda de manifiesto en el gráfico 4.

Gráfico 4. Estimación anual de ingresos por huéspedes capturados a través de agencias de turismo.



Fuente: Elaboración propia.

Así el 13% histórico de turistas extranjeros en hotel Koyan, aumenta a un 20% el primer año y segundo año, disminuyendo a un 19%, 18% y 17% en los tres años restantes del horizonte de evaluación, esto debido a un mayor aumento de la demanda interna.

11.2 Cambio en fuentes de ingreso: precio diferenciado por temporadas

Actualmente se trabaja con un modelo de temporada baja y alta, dado que existen meses con una demanda menos elástica al precio que en temporada baja como abril, julio y septiembre²⁴, aprovechando la alta demanda de semana santa, vacaciones de invierno y fiestas patrias respectivamente. Se propone cobrar una tarifa de temporada media, la cual será el promedio entre la tarifa baja y alta, es decir de \$124.712 (Alta: \$138.571, Baja: \$110.857), así la temporada alta abarcará los meses de enero y febrero, temporada media en abril, julio y septiembre y temporada baja el resto del año. El efecto de este cambio en los ingresos anuales se observa en la tabla 6. Cabe recordar que los resultados de la encuesta sugieren que los huéspedes están

²⁴ Fedetur. Barómetro Chileno de Turismo N° 25. Mayo 2018. Página 26.

dispuestos a utilizar el hotel en temporada baja con un 20% de descuento, esto está considerado para el cálculo de la tarifa baja, no así para la media.

Tabla 6. Aumento en los ingresos por incorporar temporada media.

Año	Ingresos proyectados temporada alta y baja	Ingresos proyectados temporada baja, media y alta	Diferencia
2019	\$ 56,4	\$ 58,0	\$ 1,6
2020	\$ 79,9	\$ 82,3	\$ 2,4
2021	\$ 104,3	\$ 107,5	\$ 3,2
2022	\$ 129,7	\$ 133,8	\$ 4,1
2023	\$ 156,0	\$ 161,0	\$ 5,0
Total	\$ 526,3	\$ 542,6	\$ 16,3

Fuente: Elaboración propia.

11.3 Actividades clave: Recomendar y reservar actividades

En la entrevista en profundidad realizada a Claudia Avaria, gerente comercial de empresas Almacruz, ella menciona que es posible alargar estadias teniendo panoramas para los huéspedes. Afirma que es una práctica que ellos realizan en sus hoteles, llevándolos incluso a integraste hacia atrás, con la creación de museos que sirvan de atractivo turístico y permitan mejores tasas de ocupación en sus establecimientos de alojamiento.

La literatura está alineada con este supuesto, donde se propone como base de un plan de marketing turístico los recursos naturales y culturales de un destino²⁵. Por otro lado, estudiando la competencia, se identificó que los huéspedes destacan como positivo en un hotel contar con recursos naturales o vistas de ellos en el lugar, ser atendido por sus dueños y recomendar o contar con actividades de acuerdo a sus intereses. Entre todos los destinos estudiados, existe sólo un hotel, Lake Lodge, ubicado en Pucón que, según las opiniones en sitios web, cumpla con las tres características. Actualmente hotel Koyan cuenta con las dos primeras, por lo que sumar actividades a sus servicios puede ser utilizado como elemento diferenciador.

La estadía promedio del hotel es de 2,3 noches, la encuesta realizada a huéspedes que ya vivieron la experiencia Koyan, en la que se les daban a elegir opciones de los servicios y actividades a ofrecer por el hotel y en la que se les preguntaba, “En un hotel con todos los servicios y preferencias indicadas por usted, cuantos días le gustaría hospedarse”, la respuesta promedio es 6 días (N=17), pese a que no sean resultados estadísticamente significativos, muestran que el sumar actividades puede tener un efecto en los ingresos.

²⁵ Josep Chías, Barcelona 2005. El Negocio de la Felicidad. Página 43.

Un 81,3% de los huéspedes encuestados, seleccionó como actividad turística de su interés la visita de atractivos locales, un 75% visita a parques nacionales y un 50% marco dentro de sus preferencias la realización de trekking. Por lo que estas fueron las áreas en las que se centró el estudio de actividades a recomendar o proveer, es posible encontrar las seleccionadas en el anexo E.

Se estudiaron y evaluaron las actividades de interés en base a la metodología propuesta por Josep Chías en su libro “El Negocio de la Felicidad”. Se seleccionaron tres actividades relacionadas a atractivos locales, tres relacionadas a recursos naturales, un trekking y modificaciones al servicio ofrecido en la playa Koyan (más detalles en la sección E de anexos).

Bajo un escenario conservador en el que los huéspedes se hospedan un día más por recomendar y reservar actividades de su interés, en comparación a los cinco días más que se desprenden de la encuesta, llegando a un promedio de estadías de 3 noches, se espera un aumento en los ingresos, el cual se cuantifica como sigue.

Se calcula el aumento en la tasa de ocupación que este cambio provocaría en el año 2018 (tabla 7) para así proyectar el aumento de la demanda en los años venideros, no utilizado para calcular ingresos. El aumentar en promedio una noche las estadías, pasando de 185 a 270 noches, aumenta la tasa de ocupación promedio anual en 4%, llegando a un 11% en el primer año, y un aumento de 3% anual en la tasa de ocupación hasta el año 5 (tabla disponible en la sección F de anexos).

Tabla 7. Aumento de tasas de ocupación año base por sumar actividades (sólo para proyección).

	Capacidad Ocupación Anual	Ocupación 2018	Tasa ocupación 2018	Ocupación 2018 con actividades	Tasa ocupación con actividades
Baja	1470	44	3%	74	5%
Media	630	38	6%	69	11%
Alta	420	105	25%	126	30%
Total	2520	187	7%	269	11%

Fuente: elaboración propia.

Luego se proyectan las tasas de ocupación según la metodología desprendida de las entrevistas en profundidad, donde se espera un crecimiento sostenido de un 10%, hasta estancarse en un promedio de 45%, el cual podrá subir de acuerdo al aumento de demanda del destino. Esta medida permite un aumento de los ingresos que queda de manifiesto en la tabla 8.

Tabla 8. Aumento de noches vendidas e ingresos por sumar actividades.

Año	Pernoctaciones sin actividades	Pernoctaciones con actividades	Ingresos sin actividades	Ingresos con actividades	Diferencia ingresos
2019	365	447	\$ 46	\$ 56,4	\$ 10
2020	544	626	\$ 70	\$ 79,9	\$ 10
2021	722	804	\$ 94	\$ 104,3	\$ 11
2022	901	983	\$ 119	\$ 129,7	\$ 11
2023	1079	1161	\$ 145	\$ 156,0	\$ 11

Fuente: Elaboración propia.

12. ANÁLISIS FINANCIERO

El propietario del inmueble está dispuesto a realizar un contrato de arriendo a 5 años, bajo un pago mensual de \$3 MM ajustado a la inflación interanual, y previa compra de los artículos de cama, muebles, equipos de cocina, indumentaria del restaurant, decoración e iluminación, inversión correspondiente a aproximadamente \$29 MM (detalle disponible en la sección H de anexos). Dentro de la inversión inicial no se incluyen los arreglos realizados al interior y exterior del inmueble ni los arreglos realizados al jardín, debido a que, según acuerdo entre el estudiante y el propietario, dados los materiales que se utilizaron, estos se deprecian a 10 años; si deben realizarse arreglos a la propiedad, gastos que han sido incluidos en el flujo. Además, no se exigirá el pago por los costos legales ni de imagen del hotel, catalogando estos como activos que se incluyen en el pago del arriendo.

12.1 Flujo de caja trimestre 1 a 4

Con el objetivo de determinar la factibilidad económica del proyecto, bajo los cambios propuestos al modelo de negocios, se muestra en la tabla 8 los flujos de caja simples de los cuatro primeros trimestres de operación (con cifras en \$MM, equivalente a millones de pesos). Se utiliza como supuesto de crecimiento de demanda, un aumento de un 5% de la ocupación para 2019, y un aumento de un 10% para los siguientes años, en línea con la proyección de los expertos.

Es posible notar, que solo se obtienen ingresos positivos durante el primer trimestre de operación, comprendido entre enero y marzo, en lo que se considera temporada alta, pero que no son suficientes para contrarrestar el efecto negativo de la inversión y capital de trabajo.

Tabla 9. Flujos de cajas trimestre 1 a 4 bajo nuevo modelo de negocios.

	Flujo de Caja Simple (MM\$)			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
1. Ingresos	\$ 35,7	\$ 11,2	\$ 13,2	\$ 9,1
a) Cantidad (Unid: Noches)	228	80	91	68
b) Precio por unidad	\$ 156.985	\$ 140.165	\$ 145.772	\$ 134.558
c) Tasa ocupación promedio hotel	35%	12%	14%	10%
2. Costos	\$ 24,3	\$ 18,5	\$ 18,9	\$ 18,1
a. Personal contratado	\$ 4,5	\$ 3,8	\$ 3,8	\$ 3,8
c. Gastos fijos	\$ 2,0	\$ 2,0	\$ 2,0	\$ 2,0
d. Gastos variables	\$ 0,7	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,2
e. Gastos promoción	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9
f. Servicios externos	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,2
g. Arriendo	\$ 9,0	\$ 9,0	\$ 9,0	\$ 9,0
h. Comision agencias de viaje	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4	\$ 0,4
g. IVA neto a pagar	\$ 6,8	\$ 2,1	\$ 2,5	\$ 1,7
3. Ingresos operación (1) – (2)	\$ 11,4	-\$ 7,3	-\$ 5,7	-\$ 9,0
4. Depreciación	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 1,4
5. Utilidad neta antes impuesto a ut.	\$ 9,9	-\$ 8,7	-\$ 7,1	-\$ 10,4
6. Impuesto renta (25%)	\$ 2,5	\$ -	\$ -	\$ -
7. Utilidad después imptos.	\$ 7,5	-\$ 8,7	-\$ 7,1	-\$ 10,4
8. Capital de trabajo	-\$ 19	\$ -	\$ -	\$ -
9. Inversión	-\$ 29	\$ -	\$ -	\$ -
10. Flujos netos proyecto (7) – (8)+(4)	-\$ 38,9	-\$ 7,3	-\$ 5,7	-\$ 9,0
11. Acumulado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia.

12.2 Flujo de caja año 1 a 5

Analizando ahora el caso de los flujos comprendidos entre el año 1 y 4 de operación (tabla 10), se obtiene un flujo positivo al finalizar el año 1, con 281 habitaciones reservadas más que el año anterior, explicadas por los supuestos de un aumento de 10% en las tasas de ocupación promedio anual y la llegada de 50 huéspedes extranjeros por alianzas con agencias. A partir del año 1, dada la alta proyección de noches vendidas, se contrata una segunda mucama, un recepcionista y un cocinero. Lo que significa un aumento de \$9 MM anual en los gastos asociados al pago de remuneraciones.

El proyecto permite recuperar la inversión y el capital de trabajo (\$48 MM) dentro del primer trimestre del año 4, para una tasa de descuento de un 15% se espera un VAN de \$33,9 MM y una TIR del 33%. Comparando con el flujo de caja previo a las recomendaciones que se desprenden de este trabajo, se esperaba recuperar la inversión en el año 5, un VAN de menos \$3,3 MM y una TIR del 14%.

Tabla 10. Flujos de cajas año 1 a 5 bajo nuevo modelo de negocios.

	Flujo de Caja Simple (MM\$)			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Ingresos	\$ 110,0	\$ 156,0	\$ 197,8	\$ 241,1
a) Cantidad (Unid: Noches)	747	1039	1291	1543
b) Precio por unidad	\$ 147.257	\$ 150.202	\$ 153.207	\$ 156.271
c) Tasa ocupación promedio hotel	30%	40%	50%	60%
2. Costos	\$ 106,2	\$ 121,6	\$ 136,2	\$ 150,9
a. Personal contratado	\$ 24,7	\$ 25,2	\$ 25,7	\$ 26,2
c. Gastos fijos	\$ 8,0	\$ 8,2	\$ 8,3	\$ 8,5
d. Gastos variables	\$ 8,4	\$ 11,9	\$ 15,5	\$ 19,1
e. Gastos promoción	\$ 4,7	\$ 5,9	\$ 7,2	\$ 8,5
f. Servicios externos	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,7
g. Arriendo	\$ 36,7	\$ 37,5	\$ 38,2	\$ 39,0
h. Comision agencias de viaje	\$ 2,1	\$ 2,6	\$ 3,1	\$ 3,1
g. IVA neto a pagar	\$ 20,9	\$ 29,6	\$ 37,6	\$ 45,8
3. Ingresos operación (1) – (2)	\$ 3,8	\$ 34,5	\$ 61,6	\$ 90,2
4. Depreciación	\$ 5,8	\$ 5,8	\$ 5,8	\$ 5,8
5. Utilidad neta antes impuesto a ut.	-\$ 2,0	\$ 28,7	\$ 55,8	\$ 84,4
6. Impuesto renta (25%)	\$ -	\$ 7,2	\$ 14,0	\$ 21,1
7. Utilidad después imptos.	-\$ 2,0	\$ 21,5	\$ 41,9	\$ 63,3
8. Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9. Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10. Flujos netos proyecto (7) – (8)+(4)	\$ 3,8	\$ 27,3	\$ 47,6	\$ 69,1
11. Acumulado	-\$ 57	-\$ 30	\$ 18	\$ 87

Fuente: Elaboración propia.

Fue estudiada la factibilidad de cerrar durante la temporada baja, obteniendo flujos negativos para distintos escenarios de aumento de demanda, esto principalmente porque pese a estar cerrado, existen costos asociados a calefacción y aseo, donde los ingresos asociados a la alta demanda de temporada estival, e incluso trabajando durante los meses reportados como temporada media, no son suficientes para cubrir los costos (anexo H).

12.3 Análisis de sensibilidad

Un análisis de sensibilidad del valor actual neto bajo cambios en la tasa de descuento muestra que el proyecto es poco sensible a cambios en la tasa de descuento. En el caso de cómo el aumento de las tasas de ocupación interanual, modifican los resultados del cálculo del VAN, vemos en la tabla 12 que para que el proyecto sea viable, cada año a partir del año 2, la tasa de ocupación debe aumentar al menos un 8%.

Tabla 11. Análisis de sensibilidad a cambios en la tasa de descuento.

Tasa de descuento	VAN
21%	\$ 20
18%	\$ 27
15%	\$ 34
12%	\$ 42
10%	\$ 48

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Análisis de sensibilidad a cambios en la tasa de ocupación.

Aumento tasa de ocupación	VAN
7%	-\$ 7,64
8%	\$ 6,21
9%	\$ 20,06
10%	\$ 33,9
11%	\$ 47,75

Fuente: Elaboración propia.

13. CONCLUSIONES

13.1 Principales resultados de la investigación

El análisis estratégico, identifica como principal factor de riesgo el alto poder de negociación de los clientes, pero los aspectos tanto internos como externos vislumbran un escenario favorable para la realización del proyecto. Se desprende del análisis que Koyan debiese competir en valor, esto a través de una estrategia de posicionamiento como un hotel de alto estándar de instalaciones y servicios a un precio promedio para el segmento.

Investigando la oferta se cree existe la posibilidad de posicionarse en el mercado como un hotel de alto estándar de atención, instalaciones y servicio a un precio promedio. Además, ser el único hotel del destino Siete Lagos que ofrece acceso a recursos naturales y ser atendido por sus dueños, presenta oportunidades de posicionarse de manera diferente a la competencia.

En cuanto a la demanda, se definió el perfil de clientes como: Hombres y Mujeres entre 30 y 65 años, con educación en su mayoría universitaria, pertenecientes a los segmentos AB, C1a y C1b, viven en ciudades pobladas, quienes son chilenos viven principalmente en Santiago, Concepción, Temuco y Valdivia, gastan en promedio \$240.941 al mes en “restaurantes, hoteles, recreación y cultura”, buscan salir de sus casas en fechas importantes para desconectarse, conociendo nuevos lugares sin perder comodidad.

En base a esto se definió como propuesta de valor ser un hotel atendido por una familia local, que cuenta con infraestructura y servicios que aseguran el descanso y desconexión del huésped, tiene acceso a recursos naturales, además de recomendar y reservar actividades.

Así se reporta cumplimiento de los objetivos específicos uno y dos de la investigación, donde se identificaron ventajas competitivas de Hotel Koyan con respecto a la competencia del destino y se logró caracterizar en detalle al huésped actual y sus intereses.

13.2 Propuestas para el aumento de los ingresos

Luego de descartar la opción de cerrar durante temporada baja, se proponen tres modificaciones al modelo de negocios con el objetivo de aumentar los ingresos e indicadores de rentabilidad.

Se propone integrar a los canales del negocio a agencias de viaje boutique, se estima que esta medida implicará la llegada de huéspedes extranjeros, aumentando entre un 4% y 7% la proporción del turismo receptivo del hotel, lo que considerando el costo por comisión de las agencias, puede significar ingresos de hasta \$18 MM anuales.

Cobrar una temporada media, entendida como el promedio entre la temporada alta y baja, aprovechando la alta demanda de semana santa, vacaciones de invierno y fiestas patrias en los meses de abril, julio y septiembre respectivamente. El cobrar una tarifa \$14.000 superior a la temporada baja, permite obtener ingresos en promedio \$3,3 MM superiores anualmente, lo que en un negocio con una marcada temporada baja, aporta en mejorar los índices de rentabilidad sin aumentar los costos.

De los resultados de las entrevistas y la encuesta, se desprende que los huéspedes están dispuestos a alargar sus estadías teniendo actividades de su interés. Bajo un escenario conservador se estimó que los huéspedes se hospedarían una noche más por esta razón, bajo este supuesto notamos un aumento en la tasa de ocupación promedio anual en 4%, llegando a un 11% en el primer año, y un aumento de 3% anual en la tasa de ocupación hasta el año 5. Lo que significa un aumento promedio de los ingresos de \$11 MM anuales, y dado que las actividades propuestas son gratuitas y consumidas de manera independiente por el huésped, tiene un costo cercano a cero, asociado al tiempo que la recepción dedique a realizar la reserva o recomendación.

Así, la incorporación de las tres medidas propuestas, puede significar un aumento promedio anual de \$29,3 MM, lo que, para una misma tasa de descuento, significa un VAN 31,86 MM superior y una tasa interna de retorno 19 puntos porcentuales superior al proyecto inicial, lo que permite transformar un negocio inconveniente en uno que aumenta la riqueza del inversionista.

Luego los objetivos 3 y 4, encontrar y justificar modificaciones al modelo de negocios que permitan un aumento de los ingresos y evaluar la factibilidad financiera de operar el hotel todos los días del año se declaran cumplidos, identificando tres modificaciones que permiten una operación durante todos los días del año con ingresos positivos.

14. BIBLIOGRAFÍA

- SERNATUR. (2017). *Informe Tasas de Ocupación en Establecimientos de Alojamiento Turístico. Semana del 13 al 18 de febrero 2017*. SERNATUR.
- ID Actitud e Impacto. (2015). *Plan de Marketing Turístico Nacional*. Subsecretaria de turismo, Santiago.
- Subsecretaria de Turismo. (2015). *Plan Nacional de Desarrollo Turístico Sustentable*. Santiago.
- SERNATUR. ((2003-2006)). *Cuenta Satelite de Turismo*. Santiago.
- SERNATUR. (2013). *Medición y Comportamiento del Turismo Interno año 2012*. Santiago.
- Subsecretaria de Turismo. (2015). *Plan de marketing internacional 2016-2018*. Santiago.
- Fedetur. (2017). *Barometro de turismo N°24*. Santiago.
- Organizacion Mundial de Turismo. (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*.
- Sernatur. (2008). *Glosario de turismo*.
- Fedetur. (2017). *Barómetro de turismo N° 24*.
- Pierrot, F. (2011). *Some Points on Domestic Tourism*. OMT.
- Fedetur. (2018). *Barómetro de turismo N° 25*.
- Banco Central de Chile. (2016). *Cuentas Nacionales de Chile*.
- Sernatur. (2015). *Plan de Marketing Turístico Internacional de Chile 2016-2018*.
- Talancón, H. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*.
- Provokers. (2015). *Recomendaciones para una buena entrevista*.
- Zikmund, W. G. (1998). *Investigación de mercados*.
- Chias, J. (2005). *El negocio de la felicidad*. Madrid: Pearsons educación S.A.
- Blank, S. (2012). *The Startup Owner`s Manual*.
- Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Canvas*.
- Osterwalder, A. (2010). *Business Model Generation*.
- Ramírez, M. (Primavera 2018). *Fijación de precios - Capitulo II - Investigación de Mercados*. Departamento de Ingenieria Civil Industrial.
- Reichheld, F. (2011). *The Ultimate Question 2.0*.
- Chain, N. S., & Chain, R. S. (1991). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (Segunda Edición ed.). Mexico: McGRAW-HILL Interamericana de México.
- Aulet, B. (2013). *Diciplined Entrepreneurship*. EEUU.

15. ANEXO Y APENDICES

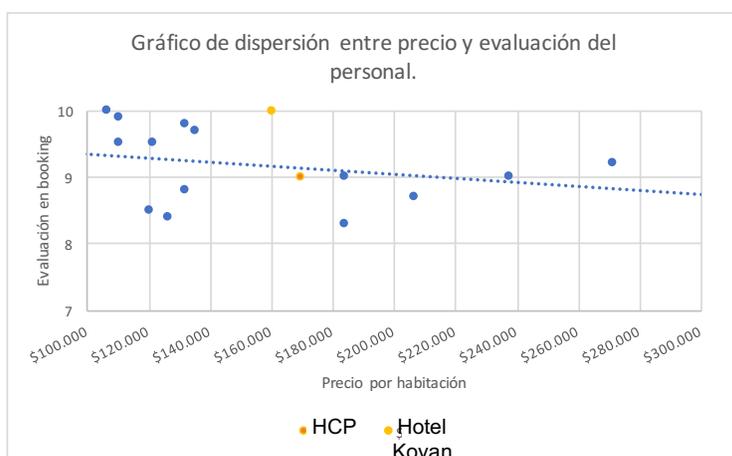
Anexo A. Flujo de Caja Actual.

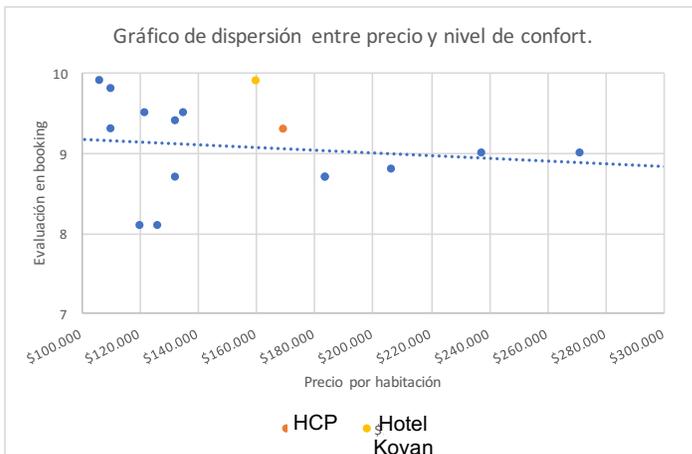
Flujo de Caja Simple (MM\$)								
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Ingresos	\$ 22,6	\$ 7,9	\$ 8,8	\$ 7,0	\$ 83,1	\$ 122,6	\$ 163,6	\$ 206,2
a) Cantidad (Unid: Noches)	143	57	63	50	565	817	1069	1321
b) Precio por unidad	\$ 158.199	\$ 139.587	\$ 139.587	\$ 139.587	\$ 147.125	\$ 150.067	\$ 153.069	\$ 156.130
2. Costos	\$ 20,5	\$ 17,2	\$ 17,4	\$ 17,1	\$ 95,5	\$ 108,1	\$ 121,1	\$ 133,0
a. Personal contratado	\$ 4,5	\$ 3,8	\$ 3,8	\$ 3,8	\$ 24,7	\$ 25,2	\$ 25,7	\$ 26,2
c. Gastos fijos	\$ 1,9	\$ 2,0	\$ 2,0	\$ 2,0	\$ 8,0	\$ 8,2	\$ 8,3	\$ 8,5
d. Gastos variables	\$ 0,5	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 7,3	\$ 10,8	\$ 14,4	\$ 16,4
e. Gastos promoción	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 0,8	\$ 4,4	\$ 5,6	\$ 6,8	\$ 8,1
f. Servicios externos	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,7
g. Arriendo	\$ 9,0	\$ 9,0	\$ 9,0	\$ 9,0	\$ 36,7	\$ 37,5	\$ 38,2	\$ 39,0
h. IVA neto a pagar	\$ 3,7	\$ 1,3	\$ 1,5	\$ 1,2	\$ 13,7	\$ 20,3	\$ 27,0	\$ 34,1
3. Ingresos operación (1) – (2)	\$ 2,1	-\$ 9,2	-\$ 8,6	-\$ 10,0	-\$ 12,4	\$ 14,5	\$ 42,5	\$ 73,3
4. Depreciación	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 5,8	\$ 5,8	\$ 5,8	\$ 5,8
5. Utilidad neta antes impuesto a ut.	\$ 0,6	-\$ 10,7	-\$ 10,0	-\$ 11,5	-\$ 18,2	\$ 8,7	\$ 36,7	\$ 67,5
6. Impuesto renta (25%)	\$ 0,16	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,2	\$ 9,2	\$ 16,9
7. Utilidad después imptos.	\$ 0,5	-\$ 10,7	-\$ 10,0	-\$ 11,5	-\$ 18,2	\$ 6,5	\$ 27,5	\$ 50,6
8. Capital de trabajo	-\$ 18,2	\$ -	\$ -	\$ 11,5	\$ 18,2	-\$ 4,4	-\$ 18,4	-\$ 33,8
9. Inversión	-\$ 29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10. Flujos netos proyecto (7) – (8)+(4)	-\$ 27,0	-\$ 9,2	-\$ 8,6	-\$ 10,0	-\$ 12,4	\$ 12,3	\$ 33,3	\$ 56,4

VAN (tasa descuento 15%) = -2,14 MM.

TIR = 14%

Anexo B. Gráficos de dispersión entre precio/instalaciones y servicios, y precio/confort





Anexo C. Entrevistas a expertos.

Hernan Visillac

“La gente anda en búsqueda de experiencias, la experiencia del lugar”.

Diferenciación:

- Un hotel con proyección a futuro tiene sobre 40 habitaciones, deberían apuntar a esto.
- Diferenciación debe ser marcada desde adentro del hotel con el servicio, decoración y atención. El destino ya es compartido con el resto.

Gap de diferenciación:

- Hotel cálido familiar atendido por sus dueños. ¿Cómo lo potenciamos o reemplazamos? ¿Lo trabajo yo? O lo trabajo con gente local, mapuche, con conocimiento de la historia.
- La oferta se desarrollará sola.
- No se reemplaza lo acogedor con cosas fuera del hotel.
- A futuro el elemento diferenciador será ser atendido por la familia.
- En conjunto potenciaremos el destino y la cultura mapuche.
- El atractivo nunca va a ser el hotel, el atractivo es el destino, la segunda elección es el hotel.
- No hay mejor cama y tu baño que el de tu casa, solo lo haces por el destino bonito.
- Hay que crecer en habitaciones, en Santa Cruz se creció de 40->80->120 habitaciones, manteniendo servicio e identidad. Ese es el desafío.

Calificaciones internacionales:

- No hay aporte en las tasas de ocupación por las calificaciones internacionales.

Proporción 70% - 30% entre turismo local y receptivo:

- Es real, en destinos como Santa Cruz tenemos 80% local, 20% extranjero.
- Apostar al local, con 6 habitaciones el turismo receptivo va a ser de grupos pequeños con foco cultural indígena, personas que buscan los orígenes y disfrutan lago, volcán y termas.
- Apostar a 15 habitaciones para turismo receptivo.

Turismo receptivo:

- Almacruz los recibe totalmente por tour operadores.
- No es rentable salir como hotel a buscar a ferias los turistas.
- 3-4 tour operadores, decir en este destino tengo un hotel de 7 habitaciones atendido por sus dueños con todos los atractivos de la zona y del hotel.

Tasas de ocupación:

- La tasa de ocupación aumentara un 10% anual hasta estancarse alrededor del 45%, luego crecerá de la mano con los informes de Sernatur del destino, si el destino crece a un 2% crecerás algo similar.
- No hay mejor promoción que el boca a boca.
- Promedio de ocupación en S.C. 60%-62%.
- Lo que hay que hacer es que la gente genere interés por ir al destino, junto al resto de los hoteles, después cada hotel se diferencia.
- Promoción en la zona, en agencias de viaje.
- Va a subir uno o dos puntos anualmente y se estancará cerca del 45%.
- Dadas las pocas habitaciones necesitamos flexibilidad de camas para no perder huéspedes.
- El chileno adoptara hacer turismo por chile mucho más, empezara a escaparse durante todo el año.
- Debes manejar las reservas y proyectarse. Diferenciación de tarifas para noches de poca venta, ej domingos y lunes baratos, apuntando al jubilado de la zona, que tiene disponibilidad de tiempo. Así se aumenta la ocupación en las noches flacas.

Aumento anual de tarifas:

- Las ajustamos según el IPC

Estacionalidad:

- Se maneja un poco antes con diferencia de precios.
- Apuntar a tercera edad y escapadas de pareja en temporada baja.
- Evaluar cerrar algunos días o todo el invierno.
- No tener miedo a cerrar, hay hoteles en destinos mucho más consolidados que cierran.

Claudia Avaria

Hotel Boutique:

- Es importante tener flexibilidad de las camas para recibir familias. Ese es el nicho grande de Panguipulli en verano. Invierno es de parejas.
- 54% de ocupación para primer año es muy bueno para el primer año.

Panguipulli:

- “El destino la lleva”, Panguipulli es un destino familiar, debe potenciar actividades incorporadas a paquetes turísticos para facilitar el consumo por parte de los turistas.
- Armar asociatividad con el resto de la oferta, 2 hoteles, 1 operador turístico, 2 restaurantes y salir a promocionar el destino. Con esa cooperación, pueden optar a fondos del Gobierno Regional, con los cuales pueden ir a ferias como destino, crear un concepto, una marca y un posicionamiento.

Como aumentar ocupación:

- Visibilizarse en muchos canales, no importa que no te compren.
- Hacer campañas de hotel destacado en booking y subir tarifa para absorber el costo.
- Colgarse de destinos más consolidados, que aparezca el hotel en las búsquedas de Pucón.
- Generar constante contenido en el sitio web.
- Evaluar que producto y que demanda tendré para cada mes/temporada.
- Diferenciarse enfocando a la familia y los niños.
- Deben tener un sello, pero me adapto para quien estoy recibiendo, siempre flexibilidad.
- Mostrar atractivos turísticos en la página web. La artesanía mueve mucha gente, productos de la zona, reflejarlo en la página web.

- Alargar las estadías con panoramas, estar sintonizado con todos para no fallarle al turista.
- Integrar el hotel a Panguipulli y sus actividades, hay que tener en recepción toda la información del destino.

Como vendo el producto:

- No le hace sentido una tarifa all inclusive. Ve una gran oportunidad con paquetes turísticos.

Anexo D.

Dónde usualmente se hospeda durante sus vacaciones. Elija sólo una alternativa

- Hotel de 4 estrellas
- Hotel de 5 estrellas
- Hotel Boutique
- Cabañas u Hosterías
- Casa propia o de amigos
- Otro: _____

Cuánto paga usualmente por una noche de estadía en un establecimiento de alojamiento turístico:

- Entre \$ 70.000 y \$ 100.000
- Entre \$ 100.000 y \$ 130.000
- Entre \$ 130.000 y \$ 200.000
- \$ 200.000 o más

Cuáles son para usted los atributos determinantes en la elección de hotel, Escoja tres alternativas:

- Precio
- Calidad de servicio y atención
- Calidad de las instalaciones
- Ubicación
- Gastronomía
- Paisajes y entorno
- Tipo de público que frecuenta el lugar

Cuáles de las siguientes alternativas de actividades turísticas le interesan más. Escoja cuatro alternativas:

- Trekking
- Cabalgatas
- Salidas en bicicleta
- Turismo aventura
- Visita a parques naturales
- Pesca
- Visita a atractivos locales
- Actividades de bienestar y auto-conocimiento
- Contacto con comunidades locales
- Actividades culturales

Cuáles son los servicios que considera más relevantes para su hotel. Escoja dos alternativas:

- Piscina
- SPA
- Sala de reuniones
- Transporte local
- Atención del personal

Qué tipo de comida preferiría en su hotel:

- Cocina internacional
- Cocina típica nacional
- Cocina típica regional
- Comida vegetariana

Indique su preferencia respecto de las tarifas de los establecimientos turísticos:

- Tarifas que consideren sólo el alojamiento.
- Tarifas del estilo paquetes, que consideren el alojamiento, alimentación, transporte local y actividades.

En un hotel con todos los servicios y preferencias indicadas por usted, cuántos días le gustaría hospedarse:

- Pregunta abierta no estructurada.

Seleccione la afirmación con la cual se siente más identificado:

- Cuando me hospedo en un hotel busco aprovechar la instancia para relajarme, levantarme tarde, leer, utilizar la piscina y tinas calientes.
- Cuando me hospedo en un hotel me interesa conocer atractivos naturales y culturales, empaparme con la vida local, conocer la historia del lugar y realizar actividades fuera del hotel.

¿Cuál cree usted, es el elemento diferenciador de Hotel Koyan?

- Pregunta abierta no estructurada.

¿Con que nivel de descuento utilizaría el hotel en invierno y otoño?

- 5%
- 10%
- 20%
- 30%

¿Nos recomendaría a un amigo, familiar o colega?

- Escala de 0 a 10, con 0 de ninguna manera y 10 con toda seguridad.

¿Por qué recomienda en ese nivel?

- Pregunta abierta no estructurada.

Anexo E.

XI.1.1 Atractivos locales

Casona cultural

Fue la antigua casa convento de las Hermanas de la Santa Cruz y luego internado y colegio de las niñas de la escuela Santa Isabel de la misma congregación. El año 2010 la Corporación de Adelanto de la Comuna de Panguipulli recibe el comodato de la Diócesis de Villarrica, siendo inaugurada el 17 de febrero del año 2011 como la Casona Cultural de Panguipulli.

Actualmente funcionan en ella la administración de la Corporación de Adelanto, la agrupación de artesanas Lalin Kuwu, una sala de venta de artesanía local, salas de usos múltiples para el desarrollo artístico-cultural y una galería de exposiciones.

- Patrimonio natural: Casona ubicada en el pueblo de Panguipulli, 0 puntos.
- Patrimonio cultural: Diseñada y construida en roble pellín por el Padre Bernabé de Lucerna, sacerdote Capuchino, el complejo incluye a la Parroquia San Sebastián, construida en 1947. 4 puntos.
- Nivel de infraestructura: Cuenta con cafetería, constantes exposiciones de arte, sala de artesanías. 5 puntos.
- Opción de uso: Abierta de lunes a domingo. 5 puntos.

Total: 14 puntos.

Cerámica Pitrén

Retomando la tradición alfarera de Pitrén, perdida hace alrededor de 800 años, artesanas mapuche confeccionan cerámica utilizando la técnica ancestral. Estas obras pueden ser encontradas en la casona cultural, pero dado que de los insights identificados se desprende que los huéspedes de Koyan “aprecian el contacto directo con personas autóctonas”, se estableció el contacto directo con una de las artesanas, a quien los huéspedes de Koyan podrán visitar directamente previo llamado telefónico.

- Patrimonio natural: Inserto en el cerro Pitrén, el cual separa el lago Calafquén de la laguna Pullínque con vistas a ambos acuíferos, se evalúa el patrimonio natural con 3 puntos.
- Patrimonio cultural: Artesanas mapuche que retoman la técnica ancestral. 5 puntos.
- Nivel de infraestructura: No existe infraestructura diseñada para recibir al turista. 1 punto.
- Opción de uso: Posibilidad de visitar todos los días de la semana según la disponibilidad de Rosalía. 3 puntos.

Total: 12 puntos.

Fortín Mapuche

Ruca tradicional Mapuche en la que es posible participar en la elaboración de alimentos y bebidas tradicionales.

- Patrimonio natural: Vistas al lago Panguipulli, rodeado de arboles nativos. 3 puntos.
- Patrimonio cultural: Posibilidad de aprender de mujeres mapuche la elaboración tradicional de comidas y bebidas típicas. 5 puntos.
- Nivel de infraestructura: Ruca especialmente acondicionada, materiales y artefactos disponibles para todas las visitas. 3 puntos.
- Opción de uso: Abierto de lunes a domingo. 5 puntos.

Total: 16 puntos.

XI.1.2 Parques nacionales o reservas naturales

Parque Nacional Villarrica Sur

Es posible acceder a este parque desde la localidad de Coñaripe, se encuentra a los pies del volcán Villarrica, el camino cruza un bosque de araucarias, cuenta con senderos acondicionados para la realización de trekking y sector de picnic. Camino al parque se encuentran las termas geométricas.

- Patrimonio natural: Parque Nacional con bosques de araucarias. 5 puntos.
- Patrimonio cultural: 0 puntos.
- Nivel de infraestructura: Camino de ripio accesible en cualquier tipo de vehículo, guardaparques, senderos acondicionados, sectores de picnic. 5 puntos.
- Opción de uso: Abierto de lunes a domingo, es necesario contar con auto. 3 puntos.

Total: 13 puntos.

Reserva Mocho Choshuenco

Ubicada a 24 km de Choshuenco.

- Patrimonio natural: Reserva Natural, presencia de glaciares, bosques de selva valdiviana, senderos y miradores construidos recientemente. 5 puntos.
- Patrimonio cultural: 0 puntos.
- Nivel de infraestructura: Camino de ripio accesible en cualquier tipo de vehículo, guardaparques, senderos acondicionados, sectores de picnic, refugio. 5 puntos.
- Opción de uso: Abierto de lunes a domingo, es necesario contar con auto. 3 puntos.

Total: 13 puntos.

Reserva Huilo Huilo

Área natural protegida de manera privada, cuenta con senderos acondicionados para visitar los saltos de agua del río Fuy, cafeterías, restaurantes y hoteles en el complejo.

- Patrimonio natural: Reserva Natural, bosques de selva valdiviana, saltos de agua, senderos y miradores. 5 puntos.

- Patrimonio cultural: Cuenta con el Museo de los Volcanes, 5 puntos.
- Nivel de infraestructura: Camino pavimentado, cafeterías, restaurantes y hoteles. 5 puntos.
- Opción de uso: Abierto de lunes a domingo. 4 puntos.

Total: 19 puntos.

XI.1.3 Trekking

Cerro Coihueco

A espaldas de la playa a la que Koyan ofrece acceso al lago Panguipulli en la bahía de coihueco, se encuentra el cerro del mismo nombre, existe un sendero mediante el cual es posible acceder a la cumbre desde la cual se observan los lagos Panguipulli, Calafquén y Pullinque, además de los volcanes Villarrica, Choshuenco y Lanin.

- Patrimonio natural: Vista a tres lagos y volcanes, bosque nativo añoso. 5 puntos.
- Patrimonio cultural: 0 puntos.
- Nivel de infraestructura: Sendero sin señalización. 3 puntos.
- Opción de uso: Accequible a discreción, el sendero es de dificultad media. 3 puntos.

Total: 11 puntos.

XI.1.4 Otras actividades destacadas

Lago Panguipulli

Hotel Koyan cuenta con acceso privado al lago Panguipulli a 15 km de distancia del hotel, actualmente se ofrece a los huéspedes baño, embarcadero y reposeras. Se incluirán servicios como el uso de kayaks y tablas stand up paddle con el objetivo de ofrecer un producto con mayor opción de uso.

- Patrimonio natural: Acceso privado al lago Panguipulli, playa con arboles nativos. 3 puntos.
- Patrimonio cultural: 0 puntos.
- Nivel de infraestructura: Baños, embarcadero, kayaks y tablas de sup. 3 puntos.
- Opción de uso: Abierto de lunes a domingo, acceso mediante camino pavimentado. 5 puntos.

Total: 11 puntos.

Ruta termal

La ruta termal Siete Lagos, cuenta con 13 centros termales a lo largo de la ruta que une las localidades de Coñaripe y Liquiñe.

- Patrimonio natural: Montaña, arboles nativos y saltos de agua. 4 puntos.
- Patrimonio cultural: 0 puntos.
- Nivel de infraestructura: Cafeterías, restaurantes y alojamientos turísticos. 4 puntos.
- Opción de uso: Abierto de lunes a domingo, acceso mediante camino pavimentado. 5 puntos.

Total: 13 puntos.

Anexo F. Aumento proyectado de tasas de ocupación.

	2018	2019	2020	2021	2022	
Baja	5%	15%	25%	35%	45%	55%
Media	11%	21%	31%	41%	51%	61%
Alta	30%	40%	50%	60%	70%	80%
Promedio	11%	21%	31%	41%	51%	61%

* Tasas referenciales para proyectar el crecimiento de la demanda, no serán utilizadas para calcular ingresos de 2018.

Anexo G. Detalle inversión insumos internos.

CAMAS			
	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
PLUMON PLUMA QUEEN	\$ 242.990	4	\$ 971.960
PLUMON PLUMA TWIN	\$ 197.990	5	\$ 989.950
FUNDA PLUMON QUEEN	\$ 29.990	8	\$ 239.920
FUNDA PLUMON TWIN	\$ 24.990	8	\$ 199.920
SABANAS 300 HILOS QUEEN	\$ 54.990	8	\$ 439.920
SABANAS 300 HILOS TWIN	\$ 39.990	12	\$ 479.880
SABANA 300 HILOS KING	\$ 64.990	2	\$ 129.980
ALMOHADAS PLUMA DE GANSO Y MICROFIBRA	\$ 69.990	18	\$ 1.259.820
PROTECTOR ALMOHADA ANTI ALERGICO	\$ 9.990	18	\$ 179.820
BOX PRIME DOS PLAZAS	\$ 249.990	4	\$ 999.960
BOX PRIME PLAZA Y MEDIA	\$ 279.990	4	\$ 1.119.960
FALDON PLAZA Y MEDIA	\$ 19.990	4	\$ 79.960
FALDON DOS PLAZAS	\$ 21.990	4	\$ 87.960
FALDON BOX PRIME	\$ 24.990	1	\$ 24.990
COLCHON BOX PRIME KING	\$ 389.990	1	\$ 389.990
SUBTOTAL			\$ 7.593.990

MUEBLES			
	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Mueble Recepción	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Sillon seccionado	\$ 800.000	2	\$ 1.600.000
Sillones pequeños lado	\$ 250.000	4	\$ 1.000.000
Veladores	\$ 100.000	14	\$ 1.400.000
Mesas restaurant	\$ 100.000	8	\$ 800.000
Sillas Restaurant	\$ 50.000	20	\$ 1.000.000
Mesas para piezas	\$ 100.000	7	\$ 700.000
Sillas para piezas	\$ 50.000	14	\$ 700.000
Sillon Pieza	\$ 100.000	7	\$ 700.000
Mesas Living	70.000	3	\$ 210.000
SUBTOTAL			\$ 8.510.000

COCINA			
	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Campana	\$ 400.000	1	\$ 400.000
Muebles Cocina	\$ 800.000	1	\$ 800.000
Horno	\$ 559.000	1	\$ 559.000
Cocina Leña	\$ 529.900	1	\$ 529.900
Refrigerador	\$ 549.990	1	\$ 549.990
SUBTOTAL			\$ 2.838.890

INDUMENTARIA RESTAURANT			
	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
JUEGO LOZA	\$ 69.990	2	\$ 139.980
VASOS Y COPAS	\$ 50.000	2	\$ 100.000
otros	\$ 400.000	1	\$ 400.000
SUBTOTAL			\$ 639.980

DECORACIÓN			
	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Telares bajada cama	\$ 60.000	7	\$ 420.000
Cuadros	\$ 400.000	5	\$ 2.000.000
otros	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
SUBTOTAL			\$ 5.420.000

ILUMINACIÓN			
	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL
Lampara colgante	\$ 300.000	2	\$ 600.000
Led Interior	\$ 35.000	60	\$ 2.100.000
Lampara Mesa Velador	\$ 30.000	14	\$ 420.000
Luces Led exterior	\$ 35.000	15	\$ 525.000
Lampara pie living	\$ 219.000	1	\$ 219.000
SUBTOTAL			\$ 3.864.000

Anexo H. Flujo de caja proyectado cerrando en temporada baja.

	Flujo de Caja Simple (MM\$)				Flujo de Caja Simple (MM\$)			
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
1. Ingresos	\$ 32,4	\$ 4,9	\$ 10,2	\$ 0,2	\$ 55,8	\$ 81,3	\$ 95,8	\$ 110,8
a) Cantidad (Unid: Noches)	207	35	70	2	379	541	625	709
b) Precio por unidad	\$ 156.985	\$ 140.165	\$ 145.772	\$ 134.558	\$ 147.257	\$ 150.202	\$ 153.207	\$ 156.271
2. Costos	\$ 22,8	\$ 16,3	\$ 17,5	\$ 15,4	\$ 74,0	\$ 82,3	\$ 87,9	\$ 94,1
a. Personal contratado	\$ 4,5	\$ 3,8	\$ 3,8	\$ 3,8	\$ 11,7	\$ 12,0	\$ 12,2	\$ 12,4
c. Gastos fijos	\$ 1,2	\$ 1,2	\$ 1,2	\$ 1,2	\$ 4,9	\$ 5,0	\$ 5,1	\$ 5,2
d. Gastos variables	\$ 0,7	\$ 0,1	\$ 0,2	\$ 0,0	\$ 4,3	\$ 5,5	\$ 6,7	\$ 8,0
e. Gastos promoción	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 0,9	\$ 3,5	\$ 3,9	\$ 4,4	\$ 4,9
f. Servicios externos	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,2	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,6	\$ 0,7
g. Arriendo	\$ 9,0	\$ 9,0	\$ 9,0	\$ 9,0	\$ 36,7	\$ 37,5	\$ 38,2	\$ 39,0
h. Comision agencias de viaje	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 0,3	\$ 1,7	\$ 2,4	\$ 2,4	\$ 2,9
g. IVA neto a pagar	\$ 6,2	\$ 0,9	\$ 1,9	\$ 0,0	\$ 10,6	\$ 15,4	\$ 18,2	\$ 21,1
3. Ingresos operación (1) – (2)	\$ 9,6	-\$ 11,5	-\$ 7,3	-\$ 15,2	-\$ 18,2	-\$ 1,0	\$ 7,9	\$ 16,8
4. Depreciación	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 1,4	\$ 5,8	\$ 5,8	\$ 5,8	\$ 5,8
5. Utilidad neta antes impuesto a ut.	\$ 8,1	-\$ 12,9	-\$ 8,7	-\$ 16,6	-\$ 24,0	-\$ 6,8	\$ 2,1	\$ 11,0
6. Impuesto renta (25%)	\$ 2,0	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 1,7	\$ 0,5	\$ 2,7
7. Utilidad después imptos.	\$ 6,1	-\$ 12,9	-\$ 8,7	-\$ 16,6	-\$ 24,0	-\$ 5,1	\$ 1,6	\$ 8,2
8. Capital de trabajo	-\$ 12	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9. Inversión	-\$ 29	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10. Flujos netos proyecto (7) – (8)+(4)	-\$ 32,9	-\$ 11,5	-\$ 7,3	-\$ 15,2	-\$ 18,2	\$ 0,7	\$ 7,4	\$ 14,0

VAN (tasa de descuento de 15%) = -69,21 MM.

TIR = -33%