



“Chile Cabin Hotel”

Parte N° II

Plan de Negocios para optar al grado de

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Alumnas: Andrea Santis

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, agosto 2020

Índice	
Resumen Ejecutivo	6
I. Oportunidad de negocio	7
II. Análisis de la industria	8
2.1. Industria	8
2.2. Competidores	8
2.3. Clientes	9
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	11
3.1. Modelo de negocio	11
3.2. Descripción de la empresa	11
3.1.1 Misión-Visión	13
3.1.2 Valores	13
3.3. Plan de escalamiento	14
3.4. RSE y sustentabilidad	15
IV. Plan de Marketing	16
4.1. Objetivos de Marketing	16
4.2. Estrategia de segmentación	16
4.3. Estrategia de servicio	17
4.4. Estrategia de Precio	19
4.5. Estrategia de Distribución	20
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	20
4.7. Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual	21
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	22
V. Plan Operacional	23
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	23
5.2. Flujo de operaciones	24
5.3. Dotación	30
VI. Equipo del proyecto	30
6.1. Equipo gestor	31
6.2. Estructura organizacional	31
6.3. Incentivos y compensaciones	33
VII. Plan Financiero	34
VIII. Riesgos Críticos	47

IX. Propuesta Inversionista	48
X. Conclusiones	49
Bibliografía	51
Anexos	52

Índice de Tablas

Tabla 1: Competidores	9
Tabla 2: Llegadas de Turistas, Gasto Total Individual (US\$), GPDI (US\$) y permanencia promedio (noches), según país de residencia, año 2018	10
Tabla 3: Llegada de turistas (miles), ingreso de divisas (millones US\$), GTI (US\$), y permanencia promedio (noches), según principal motivo del viaje y su variación porcentual 2018/2017	10
Tabla N°: 4: Ranking global de los 10 destinos turísticos más competitivos de Latinoamérica	15
Tabla 5: Segmentación	16
Tabla 6: Precios Competidores	19
Tabla 7: Tarifas Chile Cabin Hotel	20
Tabla 8: Principales indicadores económicos 2016-2018	21
Tabla 9: Llegada de Turistas, Gasto Total Individual	22
Tabla 10: Tasa de ocupación	22
Tabla 11: Alcance Proyecto	24
Tabla 12: Remuneraciones	33
Tabla 13: Inversión inicial	35
Tabla 14: Precio Promedio de Venta	36
Tabla 15: Costos variables diarios por pasajero	37
Tabla 16: Depreciación	38
Tabla 17: Gastos de Administración y Ventas	38
Tabla 18: Relación Capacidad y Ocupación	40
Tabla 19: Flujo de Caja	41
Tabla 20: Requerimiento de Capital	42
Tabla 21: Valor Terminal del Proyecto	44
Tabla 22: Tasa cálculo de Retorno de mercado - eliminar	44
Tabla 23: Payback	45
Tabla 24: Análisis de sensibilidad – precios / % Ocupación	46
Tabla 25: Manual de funciones Encargado de Administración y Finanzas	10
Tabla 26: Manual de funciones Asistente de Recursos Humanos	11
Tabla 27: Manual de funciones Encargado de Revenue	12
Tabla 28: Manual de funciones Asistente de reservas	13
Tabla 29: Manual de funciones Encargado de Operaciones	14
Tabla 30: Manual de funciones Host	15

Tabla 31: Manual de funciones Camarera	16
Tabla 32: Manual de funciones Mantenimiento	17
Tabla 33: Manual de funciones Encargado de Alimentos y Bebidas	18
Tabla 34: Manual de funciones Cocinero/a	20

Índice de Figuras

Figura 1: Pernoctaciones según alojamiento turístico 2018	8
Figura 2: Vista frontal Hotel	12
Figura 4: Área común	12
Figura 3: Cabinas para dormir	12
Figura 6: Tipi de descanso noche	13
Figura 5: Tipi de descanso día	13
Figura 7 : Plan de Escalamiento	14
Figura 9: Matriz de competitividad	18
Fuente: Elaboración propia	18
Figura 10: Oferta Sernatur	21
Figura 12: Mapa de Procesos de Chile Cabin Hotel	30
Figura 13: Organigrama	32
Figura 19: Regiones más visitadas, año 2018	39

Resumen Ejecutivo

Chile Cabin Hotel es un plan de negocio creado y planificado para el 2021, el Hotel Rodante operara en 5 atractivos turísticos del país, considerando el Norte y Sur de Chile.

Entregará un servicio novedoso a sus clientes, generando una experiencia única e inolvidable, donde el servicio será diferenciado en un Hotel sobre ruedas, el cual recorrerá nuestras largas carreteras hasta llegar a nuestros destinos establecidos.

Se trata de la reinterpretación de los tradicionales autobuses, pero con un enfoque orientado completamente a la comodidad del usuario. De hecho, el eje principal de la propuesta de valor, se centra en la idea de combinar el descanso y el transporte en un mismo modelo de negocio.

El proyecto contempla dos Hotel rodante, de 10 y 16 camas, en lugar de contar con simples asientos, tienen cabinas de descanso individuales para los pasajeros. Adicionalmente, los usuarios tienen servicio personalizado del staff durante todo el recorrido, WiFi complementario y espacio suficiente para 2 maletas, 2 plantas, una zona de estar y un amplio baño.

Para los viajeros de sueño pesado existe un servicio denominado "Late Check Out", el cual permite a los usuarios permanecer hasta dos horas durmiendo en el bus después de que el viaje haya concluido. De esta forma, si el recorrido terminó a las 07:00 de la mañana, el usuario podrá permanecer dentro del bus hasta las 09:00 horas.

Entre las principales actividades que podrá ofrecer en acuerdo con operadores turísticos, y agencias de viajes son actividades al aire libre, tales como cabalgatas, caminatas ecológicas, visita a parques naturales, aprovechando su cercanía y alianzas.

Su público objetivo contemplara turistas estadounidenses, europeos y brasileros que tienen una edad comprendida entre 25 y 64 años de edad, que visiten Chile por motivos de: turismo y ocio. El número de pasajeros a abordar ascenderá a 624, generando ingresos de CLP 499.103.200 en el primer año de operación, el cual incrementará en relación a su tasa de ocupación. El proyecto iniciara con un margen EBITDA del 24%. El 70% de la inversión se realizará mediante aporte de los fundadores, con capital propio y el 30% se convocará a inversionistas, ofreciendo opciones preferentes y retiros al tercer periodo. Para un futuro cercano se espera expandir el proyecto a lo menos dos países de Latinoamérica, finalmente, se desarrollo un plan financiero del proyecto, donde los flujos proyectados de este proyecto generan un VAN de \$302.162.562 descontados a una tasa del 18,09%; para el mismo horizonte se obtiene una TIR del 51%, lo que lo hace significativa.

El detalle se encuentra en la Parte I

I. Oportunidad de negocio

Chile es un país único, donde nuestra generosa naturaleza nos ha regalado miles de glaciares, islas y volcanes, cientos de cumbres montañosas y fascinantes lagos, ríos que se plasman en una inmensa variedad de paisajes, climas, flora y fauna. Desde el desierto más árido del mundo, hasta los fiordos de la Patagonia austral y la Antártica Chilena.

En consecuencia, tenemos todo para hacer de Chile una potencia turística a nivel mundial. Desde la perspectiva económica el turismo tiene un rol preponderante como una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo. Chile en sí, no solo lo hace atractivo sus bellezas naturales, además cuenta con el atractivo de ser una economía vibrante, que fomenta la creación de nuevos negocios.

Hoy el turismo aporta el 3,2% del PIB, donde el 2011 recibió la visita de más de tres millones de extranjeros y según datos del gobierno se espera incrementar a cuatro millones anual durante los próximos cuatro años.

El principal propósito de los viajes de turismo durante 2018, según estadísticas del SERNATUR, fueron las vacaciones con 3.390.489 llegadas. Esto significó que 6 de cada 10 turistas que ingresaron al país lo hicieron motivados principalmente por el ocio (vacaciones).

El gasto total individual de los turistas ingresados por aeropuertos fue de US\$ 964,3, esto es 3,4 veces mayor al registrado por los turistas que ingresan al país por fronteras terrestres, distribuidos según residencia del turista, Brasil (US\$ 452,5 MM), Norteamérica (US\$ 430,3 MM) y Europa (US\$ 656,7 MM), registrando un ingreso de divisas promedio de US\$ 3.230,5 MM, permanencia promedio por noche de 8 días y un gasto individual de US\$ 564,5.¹

Considerando todos estos factores respecto las auspiciosas proyecciones del turismo a nivel regional y a las tendencias mundiales del ecoturismo, motivaron el nacimiento del proyecto, siendo este un hotel rodante, un autobús en el que se puede viajar, hacer turismo y dormir.

El detalle se encuentra en la Parte I

¹ <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Anuario-de-Turismo-2018.pdf>

II. Análisis de la industria

2.1. Industria

Chile ha recibido importantes reconocimientos a nivel internacional, nuestra marca país está situada entre las 25 mejores del mundo de acuerdo al Country Brand Index.

El país cuenta con condiciones únicas para el desarrollo del turismo, genera gran número de empleos de calidad, es clave para la descentralización del país y da vida a miles de medianos y pequeños empresarios emprendedores.

ESTADÍSTICAS REGIONALES DE LLEGADAS Y PERNOCTACIONES SEGÚN ENCUESTA MENSUAL DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (EMAT), AÑO 2018

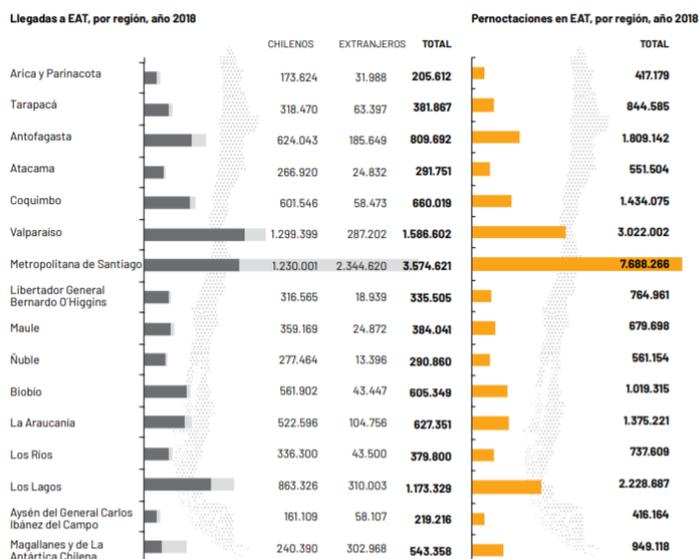


Figura 1: Pernoctaciones según alojamiento turístico 2018

Fuente: Subsecretaría de Turismo – Anuario 2018

2.2. Competidores

En general el modelo de negocio en sí no tiene competidores directos en Chile, siendo este un servicio diferenciado y único. Por lo anterior para este ítem se ha instruido hacer relación con Hoteles tipo Boutique debido a la calidad del servicio, orientación al cliente, y consecuentemente a ser hoteles de mayor modernidad y menos convencionales, se han definido los siguientes tres hoteles como competencia directa según el destino que ofrecemos:

El detalle se encuentra en la Parte I

Destino	Nombre del Establecimiento	Tarifa Doble (CLP)
Torres del Paine	Tiny House Torres del Paine	390.000
	Hotel Pampa Lodge, Quincho & Caballos	310.000
	Refugio Laguna Amarga	235.000
Los Lagos	Hotel Boutique Greco	145.000
	Casa Molino Hotel Boutique	172.000
	Hotel Puelche	180.000
San Pedro de Atacama	Casa Solcor Boutique Bed&Breakfast	130.000
	Hotel Poblado Kimal	91.000
	Corvatsch Hotel	103.000
Carretera Austral	Loberias del Sur	100.000
	Dreams Patagonia	120.000
	Hotel Gran Pacifico	130.000
Chiloé	Hotel de Castro	76.000
	Cabañas Kompatzki	95.250
	Cabañas Don Focho	103.000

Tabla 1: Competidores

Fuente: Elaboración propia

En Anexo N° 2, se exponen breves caracterizaciones de cada uno de los diez hoteles.

2.3. Clientes

Se analizó el mercado objetivo para Chile Cabin Hotel, entregando información acerca de quiénes son, qué valoran, cuáles son sus necesidades y cuántos de ellos son los potenciales clientes para este emprendimiento. En la Industria del Turismo existen 4 criterios para cuantificar la contribución de los mercados emisores en el destino que queremos medir:

- Numero de Llegada de Turistas
- Ingreso de Divisas (USD)
- Gasto Total Individual
- Permanencia (Noches)

El detalle se encuentra en la Parte I

Perfil General: Turistas que provienen de países de Norteamérica, Europa, Asia y Brasil mayoritariamente, poseen un gasto diario entre los 80 y los 110 dólares. Dispuestos a invertir en equipamiento para sus actividades.

	Llegada de Turistas por país de residencia (miles)	GTI US\$	GPDI US\$	Permanencia promedio (Noches)
Argentina	2.573,7	319,3	53,5	6,0
Brasil	591,4	765,1	102,3	7,5
Bolivia	539,2	226,8	20,5	11,1
Perú	392,5	313,4	25,2	12,5
Estados Unidos	258,0	1.171,7	83,4	14,0
Colombia	121,4	786,6	28,6	27,5
España	94,0	1.299,3	56,2	23,1
Francia	88,4	1.205,0	46,5	25,9
Alemania	87,4	1.137,0	51,3	22,2
Australia	70,9	1.099,6	74,7	14,7
Inglaterra	62,1	1.333,3	86,3	15,4
Canadá	54,3	1.263,0	70,1	18,0
México	53,0	1.121,0	70,1	16,0
China	32,0	1.712,1	93,7	18,3

Tabla 2: Llegadas de Turistas, Gasto Total Individual (US\$), GPDI (US\$) y permanencia promedio (noches), según país de residencia, año 2018

Fuente: Subsecretaría de Turismo – Anuario 2018

Motivo	Llegada Turistas (Miles)	% Var 18/17	Ingreso de Divisas (MMUS\$)	% Var 18/17	GTI (US\$)	% Var 18/17	GPDI (US\$)	% Var 18/17	Perm.	% Var 18/17
Personales	5.168,5	-11,1%	2.678,8	-10,0%	518,3	1,3%	44,6	-10,1%	11,6	12,6%
Vacaciones	3.390,5	-14,2%	1.958,6	-11,9%	577,7	2,7%	66,6	-4,5%	8,7	7,5%
Visita Familia/Amigos	1.287,0	2,3%	523,9	15,1%	407,1	12,5%	20,9	-6,0%	19,5	19,6%
Otros	491,0	-18,7%	196,2	-33,9%	399,7	-18,6%	35,2	-9,8%	11,4	-9,7%
Negocios	554,4	-12,8%	551,7	-17,1%	995,1	-4,9%	97,9	-5,0%	10,2	0,0%
Total	5.722,9	-11,3%	3.230,5	-11,3%	564,5	-0,0%	49,2	-10,3%	11,5	11,4%

Tabla 3: Llegada de turistas (miles), ingreso de divisas (millones US\$), GTI (US\$), y permanencia promedio (noches), según principal motivo del viaje y su variación porcentual 2018/2017

Fuente: Subsecretaría de Turismo – Anuario 2018

El detalle se encuentra en la Parte I

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocio

Para definir la propuesta de valor de Chile Cabin Hotel, se utilizó el Modelo de negocios de CANVAS (Anexo N°3).

- Segmento de clientes
- Segmentación geográfica
- Segmentación demográfica
- En cuanto al nivel Socio Económico

Estos segmentos en cuanto a sus intereses, preferencias y actitudes, se pueden destacar el acceso a información inmediata y clara sobre el lugar que examinan, motivados por la tecnología, buscan experimentar actividades nuevas, revisan hasta 10 alternativas antes de decidir sobre el lugar para su estadía y son más receptivos en cuanto al contenido visual.

- Canales
- Relaciones con cliente
- Fuentes de ingreso
- Recursos clave
- Actividades clave
- Asociaciones clave
- Estructura de costos

3.2. Descripción de la empresa

Esta original propuesta se presenta como un hotel rodante, capaz de ubicarse en puntos estratégicos y ofrecer una experiencia diferente para quienes les guste la naturaleza y destinos únicos. Chile Cabin Hotel es un hotel sobre ruedas, que entrega servicio auténtico de Hotelería integrado, diseñado para revolucionar el concepto de viajes vía terrestre en horario nocturno, creando un ambiente único en comodidad, lujo y experiencia, todo preparado para brindarte

momentos inolvidables.

El detalle se encuentra en la Parte I

Este innovador Hotel móvil está completamente equipado y preparado para viajar con usted en un viaje por carretera inolvidable.

Chile Cabin Hotel une transporte y alojamiento en un autobús-hotel, lo que permitirá al cliente ahorrar tiempo en conexiones y esperas prolongadas en ambientes incómodos.



El



detalle se encuentra en la Parte I

66



III.1.1 Misión-Visión

Misión: Aprovechar al máximo partido de los viajes por carretera y garantizar la máxima comodidad a la totalidad de nuestros pasajeros. Porque dormir cómodamente cuenta a la hora de elegir cómo viajar.

Visión: Ser el hotel boutique sobre ruedas de referencia en Chile, por su estilo vanguardista y la calidad de su servicio.

III.1.2 Valores

Servicio: Nuestro servicio debe lograr satisfacer y exceder lo que anticipan nuestros huéspedes, de ser así estamos cumpliendo con el objetivo de hacerles sentir que son ellos la razón de ser de nuestro negocio.

Calidad: Prestamos atención a los requerimientos de cada huésped y servimos con amabilidad.

Calidez: Ofrecemos un trato cuidado y amable, entregando nuestra mejor actitud para hacer sentir al otro bienvenido y apreciado.

El detalle se encuentra en la Parte I

Compromiso: Somos conscientes de la importancia que tiene el cumplir con el trabajo demostrando adhesión emocional hacia el trabajo, la empresa y el servicio a los huéspedes.

3.3. Plan de escalamiento

Un modelo promocional exitoso, que logre un posicionamiento óptimo de la marca en Chile en los distintos mercados y segmentos a los que se dirige el proyecto en la oferta turística, permitirá informar de mejor forma sobre el servicio prestado. Por tanto, será el pilar para la vitrina la cual dará a conocer el proyecto.

De tener rentabilidades positivas en un plazo de 5 años, donde permita aumentar la flota de Buses transformados en Hotel, dará paso al plan de escalamiento como tal: se dividirá en 3 fases, considerando la primera como la Fase 0, en la cual nos encontramos caracterizando el

servicio, Fase 1, enfocada a la atracción de nuevos clientes y Fase 2, orientada a la expansión de nuestro servicio fuera de Chile.



Figura 7 : Plan de Escalamiento

Fuente: Elaboración propia

El detalle se encuentra en la Parte I.

Puesto	Aís	Puesto	País
19	México	50	Argentina
32	Brasil	52	Chile
41	Costa Rica	55	Colombia
47	Panamá	70	Ecuador
49	Perú	73	Rep. Dominicana

Tabla N°: 4: Ranking global de los 10 destinos turísticos más competitivos de Latinoamérica

Fuente: Foro Económico Mundial

3.4. RSE y sustentabilidad

Para Chile Cabin Hotel será primordial establecer su modelo de negocio en base a la sustentabilidad como foco principal, en consideración de todos los cuidados que la Industria del turismo está implementando para preservar los recursos naturales de los cuales son la base para prestar sus servicios. Se solicitará la certificación para la obtención del Sello S, el cual garantiza al visitante que el servicio turístico que cuenta con este distintivo, cumple con criterios globales de sustentabilidad turística, en los ámbitos socio-cultural, medioambientales y económicos. Los principales Objetivos que perseguirá será reconocer los esfuerzos de los servicios que hayan desarrollado avances en cualquier ámbito de la sustentabilidad, garantizar a los turistas el compromiso de la empresa con los pilares de la sustentabilidad y diferenciarlos frente a sus competidores.

El detalle se encuentra en la Parte I

IV. Plan de Marketing

Los esfuerzos se enfocarán en los mercados definidos como prioritarios mediante la promoción de experiencias al consumidor final para la maximización de eficiencias y sinergias. Habrá un especial énfasis de empujar a nuestros clientes a preferirnos a través de medios digitales.

4.1. Objetivos de Marketing

- Posicionamiento: Aumentar el nivel de reconocimiento mediano plazo

- Lograr en el quinto año de operación una ocupación promedio del 40%.
- Obtener durante la segunda etapa de operaciones (10 años) tasas de ocupación promedio de 55%.

4.2. Estrategia de segmentación

El mercado meta al que debe apuntar Chile Cabin Hotel, de acuerdo a la investigación de mercado son los turistas estadounidenses, europeos y brasileros que tienen una edad comprendida entre 25 y 64 años de edad, que visiten Chile por motivos de: turismo y ocio.

Segmentos	Características
Senior	Buscan Hotel con todas las comodidades, atención personalizada y servicio de transporte. Gustan de la naturaleza y cultura. Realizan las reservaciones con agencias de viaje. Gasto promedio por alojamiento de \$80,00 a \$150,00 dólares. Terminan su etapa laboral y se dedican a viajar por el mundo.
Aventureros Deportistas	Buscan Hotel cómodo, y que cuente con todos los servicios básicos. Les gusta las actividades que interactúen con la naturaleza, son más arriesgados, buscan experiencias nuevas. Viajan con amigos, y realizan las reservaciones por Agencia de Viajes y Online. Se basan en las recomendaciones de conocidos y TripAdvisor. Gasto promedio por alojamiento de \$45,00 a \$80,00 dólares

Tabla 5: Segmentación

Fuente: Elaboración propia

El detalle se encuentra en la Parte I

4.3. Estrategia de servicio

Dentro de los tipos de posicionamiento, se ha escogido el basado en las características del producto, debido a que se considera una estrategia más amplia y efectiva.

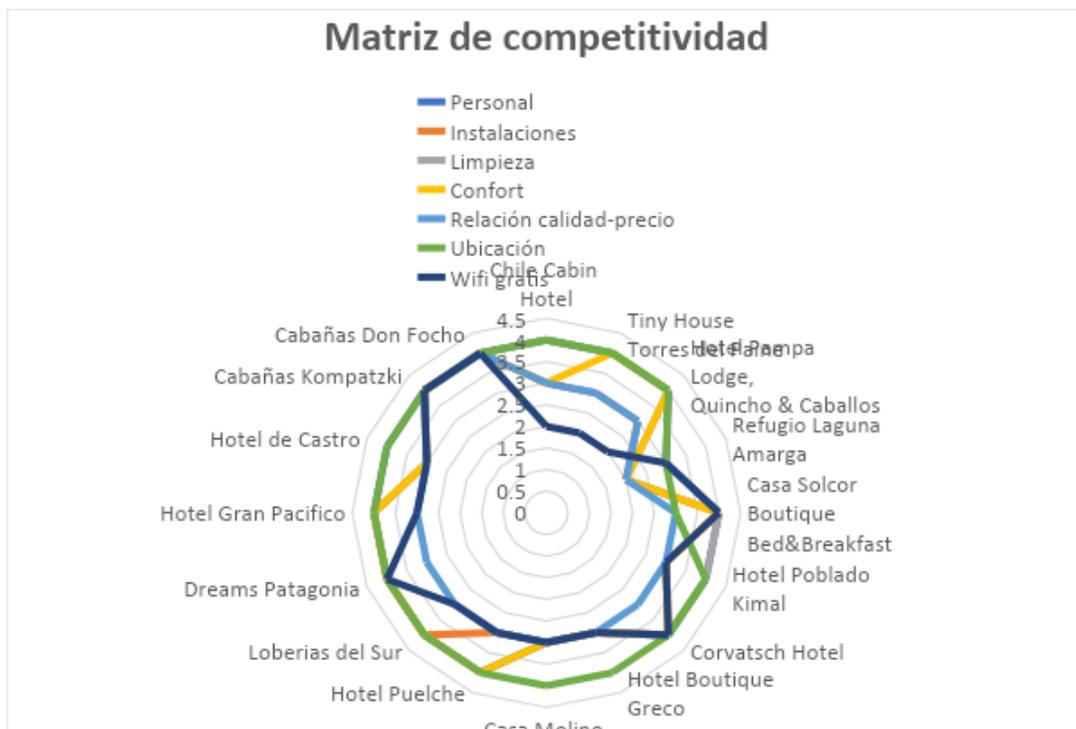


Figura 9: Matriz de competitividad

Fuente: Elaboración propia

Características: Nuestro hotel constará inicialmente de dos buses equipados con capacidad de 10 y 16 camas de una plaza, que serán utilizados de acuerdo al formato y grupos de turistas.

Servicio Alimentación: Se encontrará dividido en dos categorías:

Tours:

Los invitamos a Vivir la experiencia única, una experiencia para vivir solo, compartir en familia, en pareja o con un grupo de amigos en los más bellos y desconocidos Parques Nacionales de Chile.

Servicio postventa: Se buscará la percepción del servicio prestado.

El detalle se encuentra en la Parte I

4.4. Estrategia de Precio

Se establece la estrategia de precio en base a la información recopilada sobre disposición a pagar de nuestro mercado objetivo y comparativo de precios de hoteles que están en el grupo estratégico, (Compset). A partir de ello se fijarán los precios.

Destino	Nombre del Establecimiento	Tarifa Hotel (CLP)	Precio Medio Competencia
Torres del Paine	Tiny House Torres del Paine	351.000	364.500
	Hotel Pampa Lodge, Quincho & Caballos	279.000	
	Refugio Laguna Amarga	211.500	
Coquimbo-La Serena	Hotel Boutique Greco	130.500	123.000
	Casa Molino Hotel Boutique	154.800	
	Hotel Puelche	162.000	
San Pedro de Atacama	Casa Solcor Boutique Bed&Breakfast	117.000	139.200
	Hotel Poblado Kimal	81.900	
	Corvatsch Hotel	92.700	
Carretera Austral	Loberias del Sur	90.000	181.000
	Dreams Patagonia	108.000	
	Hotel Gran Pacifico	117.000	
Chiloé	Hotel de Castro	68.400	115.200
	Cabañas Kompatzki	85.725	
	Cabañas Don Focho	92.700	

Tabla 6: Precios Competidores

Fuente: Elaboración propia

- Estrategia en meses con alta ocupación
- Estrategia en meses de baja ocupación

A continuación, se presentan un tarifario con el que se planea empezar a trabajar con la apertura del hotel.

El detalle se encuentra en la Parte I

Destino	Tipo de Plan	Segmento	Precio Ticket	
			Temporada Alta	Temporada Baja
Torres del Paine	Grupal	Senior	344.500	275.600
		Aventureros	354.500	283.600
	Individual	Senior	354.500	283.600
		Aventureros	364.500	291.600
Coquimbo La Serena	Grupal	Senior	60.000	48.000
		Aventureros	65.000	52.000
	Individual	Senior	58.000	46.400
		Aventureros	123.000	98.400
San Pedro de Atacama	Grupal	Senior	119.200	95.360
		Aventureros	129.200	103.360
	Individual	Senior	129.200	103.360
		Aventureros	139.200	111.360
Carretera Austral	Grupal	Senior	161.000	128.800
		Aventureros	171.000	136.800
	Individual	Senior	171.000	136.800
		Aventureros	181.000	144.800
Chiloé	Grupal	Senior	95.200	76.160
		Aventureros	105.200	84.160
	Individual	Senior	105.200	84.160
		Aventureros	115.200	92.160

Tabla 7: Tarifas Chile Cabin Hotel

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estrategia de Distribución

Chile Cabin Hotel estará disponible para nuestros clientes, mediante:

- Agencias de Viaje On line
- Operadores Turísticos
- Página Web

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

- Página Web Propia
- Marketing de Contenidos
- Redes sociales.

- Motores de búsqueda (Booking, TripAdvisor, etc)
- Analítica digital:

El detalle se encuentra en la Parte I

4.7. Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual

Se considerará el crecimiento y proyecciones económicas más relevantes, PIB y desempleo.

Chile: principales indicadores económicos, 2016-2018			
	2016	2017	2018 ^a
	Tasa de variación anual		
Producto interno bruto	1,3	1,5	3,9
	Porcentaje promedio anual		
Tasa de desempleo urbano abierto	6,8	6,9	7,2

Tabla 8: Principales indicadores económicos 2016-2018

Fuente: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44326/128/BPE2018_Chile_es.pdf

Además, consideramos información registrada por SERNATUR respecto el aumento de la Oferta en el último periodo.



Figura 10: Oferta Sernatur

Fuente: https://www.sernatur.cl/wp-ct/uploads/2019/05/cuenta_publica_participativa_2018.pdf

El detalle se encuentra en la Parte I

Llegadas de Turistas, Gasto Total Individual (US\$), GPDI (US\$) y permanencia promedio (noches), según país de residencia, año 2018				
Llegada de Turistas por país de residencia (miles)	Gasto Total Individual US\$	Gasto Promedio Diario Individual US\$	Permanencia promedio (Noches)	
Argentina	2573,7	319,3	53,5	6
Brasil	591,4	765,1	102,30	7,5
Bolivia	539,2	226,8	20,5	11,1
Perú	392,5	313,4	25,2	12,5
Estados Unidos	258	1171,7	83,4	14
Colombia	121,4	786,6	28,6	27,5
España	94	1299,3	56,2	23,1
Francia	88,4	1205	46,5	25,9
Alemania	87,4	1137	51,3	22,2
Australia	70,9	1099,6	74,7	14,7
Inglaterra	62,1	1333,3	86,3	15,4
Canadá	54,3	1263	70,1	18
México	53	1121	70,1	16
China	32	1712,1	93,7	18,3

Tabla 9: Llegada de Turistas, Gasto Total Individual

Fuente: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Anuario-de-Turismo-2018.pdf>

El turismo receptivo es nuestro objetivo siendo el ítem vacaciones el foco de Chile Cabin Hotel; equivalente al 59,2%. Para el primer año se espera un 50% ocupación.

AÑO	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inflación	3%										
Tasa Ocupación		50%	54%	58%	62%	65%	68%	72%	75%	76%	77%

Tabla 10: Tasa de ocupación

Fuente: Elaboración propia

4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma

Se iniciará con las redes sociales (Facebook e Instagram) y motores de búsqueda tales como Booking, Tripadvisor, blogs de opinión), monitoreado por una agencia de medios. El segundo se encuentra relacionado con eventos públicos y/o masivos que se generan en Chile. El presupuesto anual será para eventos específicos del rubro que permitan conectar al Hotel en el mundo del turismo.

El cronograma de marketing que implementará el proyecto se encuentra en Anexo N°5.

El detalle se encuentra en la Parte I

V. Plan Operacional

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Objetivos

- Operar el hotel priorizando la calidad del servicio.
- Operar el hotel con altos protocolos de seguridad brindando la confiabilidad del huésped y de los colaboradores.

Estrategia

- Supervisar y controlar el trabajo de empleados para brindar un servicio de calidad.
- Estandarizar los procesos para obtener resultados de forma efectiva y mejorarlos.
- Establecer un programa preventivo de mantenimiento de todas las instalaciones.
- Suscribir contratos a corto plazo con proveedores de alimentos y bebidas para su oportuno abastecimiento.
- Realizar los manuales específicos para cada servicio, recepción, servicio de alimentación, mantenimiento, seguridad, informática entre otros.
- Evaluar cada tres meses la calidad de los servicios que brindan los proveedores con la finalidad de realizar las recomendaciones respectivas.
- Medir el desempeño de todos los procesos operativos con indicadores.

Alcance

Objetivos específicos	Corto Plazo Año 1	Mediano Plazo Año 5	Largo Plazo Año 10
Proporcionar servicios de alta calidad, minimizando el % de reclamos sobre las noches de hospedaje anuales.	0,50%	0,10%	0,10%
Indicador de funcionamiento de buses en óptimas condiciones.	95%	98%	98%
Mantener el indicador de procesos y gestión en óptimos niveles de operación.	90%	95%	98%

Cumplir con la supervisión de todos los procesos.	96%	98%	98%
Indicador del desempeño del personal elevado.	90%	95%	95%
Realizar los manuales operativos para cada servicios y destino.	95%	100%	100%
Mantener un bajo índice de incidentes de seguridad (% accidentes/horas trabajadas)	0%	0%	0%

Tabla 11: Alcance Proyecto

Fuente: Elaboración propia

5.2. Flujo de operaciones

Las principales operaciones vinculadas a la propuesta de valor de la empresa, son las siguientes:

1. Revisión y Actualización de la oferta de productos

La empresa debe controlar periódicamente la calidad de oferta de sus servicios y productos. Para lo anterior se define lo siguiente:

- a) Revisión del calendario de tours e investigación de la oferta de la competencia directa e indirecta de forma mensual.
- b) Consultar a clientes ya captados por nuevas actividades a incorporar para estudiar su posible potencial.

2. Promoción de Actividades

La promoción del Hotel y sus servicios se realiza a través de canales como Pagina Web, Redes sociales y buscadores, ya expuestos en plan de marketing, lo cual implicara:

- a) Se deberán actualizar de forma periódica: Al finalizar cada tour se recopilará información relevante para actualizar el sitio y redes sociales. Junto con lo anterior se responderá de forma diaria toda consulta que se genere a través de estos medios para así mantener un nivel de actividad alto.
- b) Clientes Satisfechos: Se mantendrá contacto con ellos de forma periódica.

3. Planificación de Tours y coordinación de los recursos hoteleros

Para planificar tours agendados y asegurar la disposición de los recursos necesarios, se realizarán las siguientes actividades:

- a) Revisión Mensual de Calendario Actividades.
- b) Revisión estado buses.
- c) Confirmación y disponibilidad tours y guías.
- d) Adquisición de comida y/o coordinación con proveedores de este servicio.
- e) Coordinación con proveedores de actividades outdoor a externalizar.
- f) Contacto con clientes para confirmación su estadía y participación de tours, confirmación de información personal relevante considerar para su seguridad y así mantenerlos informados.

4. Realización de Tours

Las Operaciones implicadas varían de un tour a otro, sin embargo, están presentes en todas ellas las siguientes:

- a) Explicación de las actividades a realizar, personal a cargo y protocolos a seguir.
- b) Verificación de participación de pasajeros y capacidad para integrarse a las actividades.
- c) Llevar a cabo itinerario de actividades.
- d) Generar informe de principales observaciones en el tour.
- e) Consultar a participantes por retroalimentaciones y recomendaciones.

5. Proceso de reserva

Se deberá trabajar operacionalmente, como lo hacen las Tour Operadoras Internacionales donde se recomienda la siguiente estructura:

Todas las reservas, se deben efectuar por escrito, de preferencia en el momento de recibir la solicitud del servicio, de lo contrario, con la debida anticipación para asegurar que estén confirmadas.

Al momento de reservar se deberá tener muy claro, las siguientes políticas:

- a) Valores con que se trabajan ya sean Netos o Comisionables.
- b) Tipo de Cambio dólar a utilizar.
- c) Valides de la cotización.
- d) Tiempos límites para la compra.
- e) Valores de Pre-pagos, si procede.
- f) Costos de Anulaciones.
- g) Condiciones generales básicas Ej. Medidas de Seguridad, Restricciones, etc.
Horarios
- h) Método de Facturación y pago.
- i) Nombre de la persona responsable con todos sus teléfonos.

6. Proceso de Confirmación de Reserva

Al momento de confirmar los servicios se deberá explicar por escrito, claramente lo ya acordado, señalados en el punto anterior, de modo que no quede nada en el aire, para ser interpretado por las partes y evitar interpretaciones ambiguas. El proceso de confirmación es uno de los más importantes ya que cuando son cotizaciones efectuadas con mucha anticipación, ocurre que no se guardan los respaldos respectivos por parte de los operadores y nuestros registros son los que prevalecen. Para esto se recomienda abrir una carpeta en la bandeja de entrada de los correos, con archivos por cada grupo de pasajeros, donde se vaya almacenando toda la información desde su inicio hasta su término.

Dependiendo del proveedor se emitirá un Boucher para respaldar la prestación, pudiendo ser reemplazo por un e-mail, esto dependerá del proveedor, lo importante siempre es respaldar la confirmación.

7. Proceso de RE- Confirmación de Reserva

La experiencia nos muestra que toda reconfirmación, debe hacerse además el mismo día vía fono y a primera hora, para recordar y ver posibles errores o modificaciones que se pudieran presentar.

8. Confección de Carpetas y Bitácoras

Una vez recibida y confirmada la reserva, se deberá confeccionar la carpeta correspondiente al grupo, en esta deberá ser ingresada toda la información que exista y se vaya agregando a medida que se acerca la fecha del servicio.

La información que nunca deben faltar en la carpeta es:

- a) Fechas in y Out.
- b) Nombre completo de los pasajeros.
- c) Número de pasajeros
- d) Itinerario Completo: Que incluye y que no.
- e) Vía de arribo y salida.
- f) Si es Vía Aérea: Números de vuelos, horarios y procedencia.
- g) Si es por tierra: Nombre de la empresa de buses, ciudad, terminal de llegada y horarios.
- h) Proveedores que están involucrados en dicho servicio Ej. Buses etc.
- i) Nombre del Guía asignado (Solicitar siempre esta información anticipadamente).
- j) Datos personales de los pasajeros.
- k) Comidas involucradas: Restaurantes, menú, etc.

Se deberá contar con todo el material necesario para operar profesional, eficiente y eficazmente, de modo tal que transmita a través de su imagen e implementación la tranquilidad y seguridad y confianza que el pasajero solicita.

- a) Entregar por escrito al Guía y Transportista:
El itinerario completo que deberán realizar los pasajeros. Letrero identificador ya sea para grupo o pasajeros individuales, según la siguiente muestra, para ser colocado en el letrero corporativo. Documentación para el guía: Nómina con los datos personales de los pasajeros.
- b) Operación local

Existen una serie de productos y servicios que se deben adquirir para lograr cumplir con los servicios que se proporcionarán. Algunos de estos son:

- a) Servicio de Transportes.
- b) Servicios de Guías.
- c) Servicios de Restaurantes.
- d) Servicios de Excursiones.
- e) Compra de boletos de Buses. Etc. Entre otros.

Los guías son una parte fundamental en la atención de los servicios, son la cara visible de empresa y quienes están en primera línea con los pasajeros, para que ellos cumplan adecuadamente su función, debemos estar en segunda línea apoyándolos y siempre dispuestos a proporcionar las condiciones óptimas necesarias. Por esto es que necesitan tener la mayor cantidad de información respecto a los pasajeros que atenderán, esta información es:

Horarios de vuelos aerolínea en que llegan y regresan los pasajeros.

Número de pasajeros.

Nacionalidad de los pasajeros

Como se compone el grupo, N° adultos y Niños, hombres y mujeres.

Letrero con el nombre de sus pasajeros.

Uniforme.

Itinerario completo y detallado de lo que debe realizar.

Restaurantes y condiciones que deben comer en los restaurantes.

Que deben y que no deben pagar los pasajeros (Ej. Propinas, Entrada parques etc.).

Valor que se les pague a los guías por sus servicios, (solo en caso que lo soliciten, ya que los valores están establecidos en el tarifario).

9. Recepción – Check In

El proceso se inicia cuando el Hotel Rodante recoge al huésped en punto de encuentro definido: Mall Parque Arauco, Santiago, RM. Los Botones trasladan el equipaje de los huéspedes a sus cabinas respectivas, mientras el jefe de recepción les da la bienvenida, y confirma el arribo de los pasajeros mediante solicitud de firma,

ratificando estadía, además de entregar información general de horarios y actividades complementarias.

10. Salida – Check Out

El proceso de salida o abandono del Hotel Rodante será considerado retornando al huésped hasta la ciudad de Santiago, RM.

11. Otros Procesos

Consiste en procesos difíciles de agrupar y que actúan como actividades de apoyo para entregar la propuesta de valor a los clientes.

- a) Procesos vinculados a la contabilidad y finanzas.
- b) Contratación de seguros personales contra accidentes.
- c) Pago de remuneraciones y evaluación de recursos humanos.
- d) Procesos relacionados directamente con la administración de la empresa, como evaluación de nuevas alternativas de crecimiento, evaluación financiera y otros.

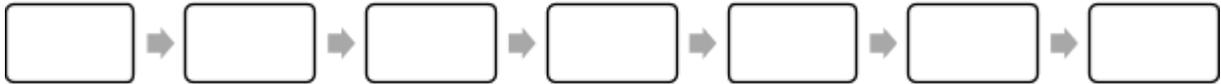


Figura 12: Mapa de Procesos de Chile Cabin Hotel

Fuente: Elaboración propia

5.3. Dotación

El personal debe brindar una experiencia inolvidable al huésped. Se realizará el análisis de la estructura organizacional, dotación del personal, sus respectivas remuneraciones, descripción de los cargos, sus funciones, tareas y requisitos exigidos en el siguiente punto.

VI. Equipo del proyecto

El personal debe brindar una experiencia inolvidable al huésped. Se realizará el análisis de la estructura organizacional, dotación del personal, sus respectivas remuneraciones, descripción de los cargos, sus funciones, tareas y requisitos exigidos.

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor está conformado por Andrea Santis Fuentes y Michelle Lizárraga, ambos Ingenieros comerciales y MBA de la Universidad de Chile. Andrea se ha desarrollado profesionalmente en el sector tecnológico y financiero, en cargos, ocupando cargos de asesor y profesional en áreas de las finanzas ocupará el cargo de responsable de administración financiera del hotel. Michelle se ha desempeñado en el área bancaria, ocupando cargos de recursos humanos, comerciales y operacionales en el área de medios de pago, lo que la ha puesto en contacto con diversas industrias acumulando experiencia en el análisis de las actividades comerciales y operaciones financieras de cada una ellas, por tanto, ocupara el cargo de responsable de la parte operacional del hotel.

La experiencia de los gestores en las distintas áreas que se han desarrollado, servirá de base para poder organizar de mejor manera los desafíos que el negocio requiere, de manera tal de en el mediano plazo, encontrar la rentabilidad deseada que permita el éxito de la organización.

6.2. Estructura organizacional

El tipo de relaciones, cargos y dependencias que existirá dentro de la estructura organizacional será graficado en el siguiente organigrama. Figura que tiene por objetivo dimensionar la cantidad de personal necesaria y las jerarquías.

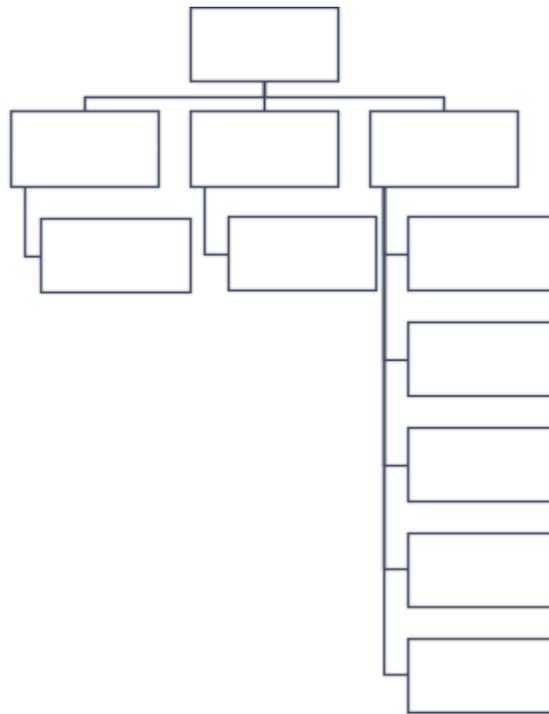


Figura 13: Organigrama

Fuente: Elaboración propia

La descripción de cada cargo se encuentra en Anexo N°6.

6.3. Incentivos y compensaciones

En las siguientes tablas se describe la dotación de cada cargo, como también las remuneraciones fijas y variables, mensuales, según corresponda:

Cargo	Renta Fija	Dotación	Total, Renta Aproximada
Director del Hotel	2.000.000	1	2.000.000
Encargado de Administración y Finanzas	1.500.000	1	1.500.000
Asistente de Recursos Humanos	1.200.000	1	1.200.000
Encargado de Revenue	2.000.000	1	2.000.000
Asistente de Reservas	1.200.000	1	1.200.000
Encargado de Operaciones	2.000.000	1	2.000.000
Hosts	650.000	2	1.300.000
Camareras	500.000	2	1.000.000
Choferes	600.000	2	1.200.000
Mantenimiento	600.000	1	600.000
Encargado de F&B	2.000.000	1	2.000.000
Cocineros	600.000	2	1.200.000
TOTAL REMUNERACIONES	14.850.000	16	17.200.000

Tabla 12: Remuneraciones

Fuente: Elaboración propia

La formación o capacitación del personal mejora los conocimientos y competencias de quienes integran una empresa, debido a que, a través de estas personas, de sus ideas, de sus proyectos, de sus capacidades y de su trabajo, de cómo se desarrollan las organizaciones, es posible alcanzar objetivos de la mejor manera.

Las etapas para la formación del personal será la siguiente:

- a) Identificar las necesidades de la formación
- b) Diseño acción formativa (objetivos: qué, como, cuando, como)
- c) Elaboración acción formativa (qué: materiales, cómo: técnicas, cuando: dentro de la empresa o fuera de la empresa, donde: en horario de trabajo o fuera del horario de trabajo)
- d) Ejecución
- e) Análisis del impacto de la formación

Además de la formación obligatoria, se tendrá seminarios, y platicas de las cuales el personal será parte, enseñando y discutiendo temas de interés, que serán atractivos para el desempeño del resto del equipo del hotel, siempre y cuando esto sea coordinado previamente entre el Encargado de Administración y Finanzas y el Gerente del Hotel.

VII. Plan Financiero

La inversión del proyecto general consiste en la adquisición de dos buses, los cuales son equipados bajo el concepto de Hotel Rodante.

Se cuantifica la inversión necesaria de realizar por concepto de equipamiento para las habitaciones, considerando un nivel de precios para los materiales que sea consistente con la calidad de las instalaciones que se pretende implementar.

Resumen Inversión Inicial	
Tecnología	1.850.000
Bus (Hotel)	140.000.000
Equipamiento Hotel (habitaciones, espacios comun interior y exterior)	35.000.000
Uniforme	884.000
Pagina Web	500.000
Patente	100.000
Servicios Legales	500.000
Total Inversión Inicial	178.834.000

Tabla 13: Inversión inicial
Fuente Elaboración propia

Fuente de Financiamiento

La estructura de capital que se considera para este tipo de iniciativas de inversión, prudente y además conveniente para incrementar la rentabilidad del proyecto, correspondería a financiar un 70% de la inversión con capital propio y 30% invitando a inversores que contarán con acciones preferentes.

Ingresos del Proyecto

En base a las tarifas definidas en el Plan de Marketing y a las expectativas de la distribución de los clientes entre los segmentos de turistas extranjero y nacional, y los canales por los que han de relacionarse comercialmente con el hotel y operadores turísticos que se han mencionado en el acápite de Modelo de Negocios, se estima que la tarifa promedio para el primer año fluctuará en torno a los destinos.

Destino	Precio Venta CLP
Torres del Paine	364.500
Carretera Austral	181.000
Chiloé	115.200
Coquimbo-La Serena	123.000
San Pedro de Atacama	139.200

Tabla 14: Precio Promedio de Venta
Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la estimación de la demanda, se ha acudido al juicio experto y al análisis comparativo con la competencia y datos proporcionados por INE y SERNATUR, para determinar los porcentajes de ocupación que se espera observar durante los primeros 10 años de funcionamiento del hotel, y que corresponden, a la tasa de ocupación promedio definida para el primer periodo considera un mínimo del 50% de ocupación.

Consecuentemente, el cálculo de los ingresos del proyecto se traduce en la multiplicación de la tarifa diaria promedio por huésped, por el porcentaje de ocupación esperado para el año correspondiente. Se contempla un incremento anual de la tarifa de un 3%, considerando la inflación de los últimos periodos según indica informe mensual de economía del Banco Bice.

Estructura de Costos

Costos Variables

Costos Variables por habitación

Se estima costo variable por persona, contemplando costo de lavandería, papelería, amenities, y costo asociado a cuatro comidas ofrecidas.

Costos Variables Diarios por Pasajero	Valores
Desayuno	4.500
Almuerzo	10.000
Cena	9.000
Lavandería	3.000
Aseo y Papelería	2.000
Amenities (jabón, Shampoo, papel higiénico, gorra de baño, otros)	1.600
Total Costo Fijo Mensual	30.100

Tabla 15: Costos variables diarios por pasajero

Fuente: Elaboración propia

Costos por Actividades

Se ha estimado costo diario por concepto de actividades por turista, además se considera que al final de la actividad se le realiza entrega de un recuerdo, souvenir, asociado a la actividad realizada. Tendrá un costo de \$3.000 aproximado por persona.

- Costo promedio Actividades Zona Austral \$52.700.-
- Costo promedio actividades Chiloe \$20.500.-
- Costo promedio actividades Zona Norte (Coquimbo – La Serena) \$27.000.-
- Costo promedio actividades Zona Norte (San Pedro de Atacama) \$47.500.-

Se detalla costos adicionales a las siguientes actividades a realizar:

Costos de Reposición

Se ha definido contemplar los costos de reposición como costos variables, los que están destinados a reemplazar ropa de cama, toallas, uniformes del personal, implementos de cocina, equivalentes a un 1% de las ventas brutas el primer año, y a un 2% de los ingresos entre el segundo y el quinceavo año de operación del hotel.

Costos Fijos

En relación a los costos fijos y de Administración del Hotel, se ha contemplado lo siguiente: Remuneración del personal fijo, materiales de aseo, servicio de internet, telefonía y TV por cable, patentes, seguros contra incendio y responsabilidad civil, costo generador energía,

mantenimiento Hotel Rodante, suministros alimentación empleados (monto fijo diario por empleado), servicios profesionales varios e imprevistos.

Depreciación

Depreciación			
Para efectos de calculo depreciación anual, se ha considerado lo siguiente:			
Detalle Depreciación Anual:			
Ítem	Vida Útil	Monto Inversión	Depreciación Anual
Bus Hotel (16 pasajeros)	10	\$80.000.000	\$8.000.000
Bus Hotel (10 pasajeros)	10	\$60.000.000	\$6.000.000
			\$14.000.000

Tabla 16: Depreciación
Fuente: Elaboración propia

Gastos de Administración y Ventas

A continuación, se detalla proyección de Gastos de Administración y Ventas.

GAV - Anual	Valores
Remuneraciones	\$171.600.000
Desinfección / Aseo Areas Comunes	\$4.800.000
Internet y Telefonía	\$2.400.000
TV por cable	\$960.000
Patente	\$300.000
Seguros	\$4.800.000
Diesel para Generador	\$2.400.000
Mantenimiento Hotel Rodante (Aceite, Frenos, Neumaticos)	\$24.000.000
Alimentación Empleados	\$5.406.120
Transporte Local Empleados	\$2.400.000
Servicios Profesionales	\$6.000.000
Imprevistos y Otros	\$5.000.000
Combustible Diesel y Peajes	\$55.915.632
Publicidad y Marketing	\$12.000.000
Total	\$297.981.752

Tabla 17: Gastos de Administración y Ventas
Fuente: Elaboración propia

Proyección de Ventas

Para poder tener una proyección de venta, se mostrarán las estadísticas de turistas extranjeros que han ingresado a las Regiones en el periodo 2018, ver la variación que ha existido en los respectivos años, y así poder obtener si la tendencia de turista que ingresan a Chile ha aumentado o disminuido y con este dato poder proyectar las ventas a futuro.

Regiones más visitadas, año 2018



Figura 19: Regiones más visitadas, año 2018

Fuente: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Anuario-de-Turismo-2018.pdf>

El crecimiento esperado tiene relación con la tasa de ocupación para el Hotel, tal y como lo muestra lo muestra la relación en la siguiente Tabla:

CAPACIDAD TOTAL PASAJEROS	OCUPACION
26	100%
25	96%
24	92%
23	88%
22	85%
21	81%
20	77%
19	73%
18	69%
17	65%
16	62%
15	58%
14	54%
13	50%
12	46%
11	42%
10	38%
9	35%
8	31%
7	27%
6	23%
5	19%
4	15%
3	12%
2	8%
1	4%

Tabla 18: Relación Capacidad y Ocupación

Fuente: Elaboración propia

El promedio de personas que el Hotel quiere abordar es un mínimo del 50 % de su capacidad, lo cual multiplicada por los programas que se proyectaron para ser comercializados al año, con crecimiento hasta un 77% del total ocupación, con respecto a las proyecciones de turistas que ingresarán al país y las regiones consideradas en los destinos, el Hotel pretende abordar al 0,5% de estos turistas que ingresan a la región.

Ingresos

Para calcular los ingresos se procedió a utilizar la fórmula $P * Q$, para ello se utilizó el precio pactado, por la cantidad de turistas, relacionado con cada programa definido en la carta Gantt (Ver Anexo N° 7).

Estados Financieros

Dado que la empresa aún no está en funcionamiento se procedió a realizar un flujo de caja de entradas y salidas en un periodo de 10 años. Siendo este la acumulación de activos líquidos en un periodo determinado y, por tanto, constituye un indicador importante de liquidez de la empresa.

Flujo de Caja

Periodo u horizonte de evaluación, existe una convención no escrita de evaluar proyectos a 10 años cuando éstos pretenden perdurar en el tiempo y la vida útil de sus activos es mayor que 10 años. En este caso se cumplen las condiciones, por lo cual se toma 10 años como el horizonte de tiempo en el cual se evalúa el proyecto.

AÑO	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Tasa Ocupación		60%	64%	68%	62%	65%	68%	72%	75%	76%	77%
Ingresos		466.156.000	503.448.480	540.740.960	578.033.440	606.002.800	633.972.160	671.264.640	699.234.000	708.557.120	717.880.240
Ingresos Servicios Extras		32.947.200	35.582.976	38.218.752	40.854.528	42.831.360	44.808.192	47.443.968	49.420.800	50.079.744	50.738.688
Total Ingresos		499.103.200	539.031.456	578.959.712	618.887.968	648.834.160	678.780.352	718.708.608	748.654.800	758.636.864	768.618.928
Costo Actividades		68.967.600	80.443.809	92.802.803	106.044.582	116.555.244	127.562.473	143.011.215	155.177.100	159.342.743	163.563.560
Costo Pasajero		13.178.880	15.371.846	17.733.501	20.263.846	22.272.307	24.375.656	27.327.726	29.652.480	30.448.484	31.255.032
Total Costo Venta		82.146.480	95.815.654	110.536.303	126.308.428	138.827.551	151.938.129	170.338.941	184.829.580	189.791.227	194.818.592
Resultado Operacional		416.956.720	443.215.802	468.423.409	492.579.540	510.006.609	526.842.223	548.369.667	563.825.220	568.845.637	573.800.336
GAV		297.981.752	306.921.205	316.128.841	325.612.706	335.381.087	345.442.520	355.805.795	366.479.969	377.474.368	388.798.599
Utilidad de Operación (Ebitda)		118.974.968	136.294.597	152.294.568	166.966.834	174.625.522	181.399.703	192.563.872	197.345.251	191.371.268	185.001.737
Depreciación -		-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000
Utilidad Antes de Impuesto		104.974.968	122.294.597	138.294.568	152.966.834	160.625.522	167.399.703	178.563.872	183.345.251	177.371.268	171.001.737
Impuesto 27%		28.343.241	33.019.541	37.339.533	41.301.045	43.368.891	45.197.920	48.212.245	49.503.218	47.890.242	46.170.469
Utilidades despues de Impuesto		76.631.727	89.275.056	100.955.035	111.665.789	117.256.631	122.201.783	130.351.626	133.842.033	129.481.026	124.831.268
Depreciación +		14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Inversión Inicial		-178.834.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reposición Infraestructura (Capex) -		-4.991.032	-5.390.315	-5.789.597	-6.188.880	-6.488.342	-6.787.804	-7.187.086	-7.486.548	-7.586.369	-7.686.189
Capital de Trabajo		-17.695.006	\$-2.718.574	\$-2.524.852	\$-1.753.849	\$-1.671.079	\$-2.142.994	\$-1.505.304	\$-475.013	\$-468.722	
Resultado		-196.529.006	82.696.246	106.640.585	117.723.060	123.097.211	127.270.986	135.659.236	139.880.473	135.425.936	131.145.079
Margen Ebitda		24%	25%	26%	27%	27%	27%	27%	26%	25%	24%
Utilidad / Ventas		17%	18%	18%	19%	19%	19%	19%	19%	18%	17%

Tasa Descuento	18,09%
VAN	\$302.162.562
TIR	51%

Tabla 19: Flujo de Caja
Fuente: Elaboración propia

Requerimiento de Capital

El proyecto será financiado en un 70% por dos socios fundadores mediante capital propio y, 30% inversionistas para la Inversión y Capital de Trabajo.

<i>Inversión Inicial</i>	<i>-178.834.000</i>
<i>Capital de Trabajo</i>	<i>-17.695.006</i>
Total Inversión	-196.529.006

<i>Aporte Socios</i>	<i>137.570.304</i>
<i>Aporte Inversionista</i>	<i>58.958.702</i>

Tabla 20: Requerimiento de Capital
Fuente: Elaboración propia

Capital de trabajo

El capital de trabajo se calcula tomando el menor flujo acumulado sin contar los desembolsos del periodo cero. Este valor refleja el capital necesario para “sobrevivir” el periodo hasta que el negocio comience a generar utilidades.

Evaluación:

Se utilizará el método común que permite evaluar si el flujo de caja proyectado permite obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión. El primer instrumento a utilizar es el VAN (valor actual neto), que mide la rentabilidad deseada después de recuperar la inversión, para esto se utiliza una tasa de descuento del 18,09%, para obtener esta tasa se utilizó el método CAPM (Capital Asset Pricing Model).

El modelo es utilizado para determinar la tasa de retorno teóricamente requerida para un cierto activo.

Tasa de Descuento del Proyecto, Cálculo:

- $Ke = Rf + \beta_i (Rm - Rf) + \text{Premio por Liquidez} + \text{premio por Startup}$

Donde:

Rf: Tasa libre de riesgo (10 años)	2,59%	Fuente: https://es.investing.com/rates-bonds/chile-government-bonds?maturity_from=180&maturity_to=180 https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principa1/Excel/EMF/TASAS/excel.html
Bi: Es el beta del activo - Sin Deuda	0,89	Fuente: Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
E (Rm - Rf)	7,30%	Fuente: Damodaran
Premio por Liquidez	4%	Fuente: Universidad de Chile
Premio por Startup	5%	Fuente: Universidad de Chile

$\therefore CAPM = k_u = 18,09\%$

Por lo tanto, podemos concluir que la tasa de descuento del proyecto es de 18,09%.

El VAN que arrojo el ejercicio es de \$ 302.162.562, lo que indica la ganancia que genera el proyecto.

El segundo instrumento a utilizar la TIR (tasa interna de retorno). Que mide la rentabilidad como porcentaje.

La TIR que arrojo el ejercicio es 51% lo que significa que se le puede exigir al proyecto una rentabilidad de 50% y aun este será rentable.

Valor Terminal del Proyecto:

Se considera una proyección a 10 años dado que los accionistas consideran la venta del negocio en ese plazo.

El valor terminal simboliza entonces el precio de venta del proyecto, en caso que los accionistas decidan venderlo, tomando en cuenta su rentabilidad operativa, porque el accionista al vender un proyecto que genera una rentabilidad espera obtener o recuperar el capital invertido y un determinado flujo de rentabilidades que cede al vender el proyecto. Por lo cual se toma como conclusión que el valor terminal es el valor del proyecto en caso de su venta en el último año de proyección, en este caso el año 10. Se realizó el cálculo de valor terminal utilizando como múltiplo de valoración el EBITDA.

AÑO	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Tasa Ocupación		50%	54%	58%	62%	65%	68%	72%	75%	76%	77%
Ingresos		466.156.000	503.448.480	540.740.960	578.033.440	606.002.800	633.972.160	671.264.640	699.234.000	708.557.120	717.880.240
Ingresos Servicios Extras		32.947.200	35.582.976	38.218.752	40.854.528	42.831.360	44.808.192	47.443.968	49.420.800	50.079.744	50.738.688
Total Ingresos		499.103.200	539.031.456	578.959.712	618.887.968	648.834.160	678.780.352	718.708.608	748.654.800	758.636.864	768.618.928
Costo Actividades		68.967.600	80.443.809	92.802.803	106.044.582	116.555.244	127.562.473	143.011.215	155.177.100	159.342.743	163.563.560
Costo Pasajero		13.178.880	15.371.846	17.733.501	20.263.846	22.272.307	24.375.656	27.327.726	29.652.480	30.448.484	31.255.032
Total Costo Venta		82.146.480	95.815.654	110.536.303	126.308.428	138.827.551	151.938.129	170.338.941	184.829.580	189.791.227	194.818.592
Resultado Operacional		416.956.720	443.215.802	468.423.409	492.579.540	510.006.609	526.842.223	548.369.667	563.825.220	568.845.637	573.800.336
GAV		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad de Operación (Ebitda)		118.974.968	136.294.597	152.294.568	166.966.834	174.625.522	181.399.703	192.563.872	197.345.251	191.371.268	185.001.737
Depreciación -		-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000	-14.000.000
Utilidad Antes de Impuesto		104.974.968	122.294.597	138.294.568	152.966.834	160.625.522	167.399.703	178.563.872	183.345.251	177.371.268	171.001.737
Impuesto 27%		28.343.241	33.019.541	37.339.533	41.301.045	43.368.891	45.197.920	48.212.245	49.503.218	47.890.242	46.170.469
Utilidades despues de Impuesto		76.631.727	89.275.056	100.955.035	111.665.789	117.256.631	122.201.783	130.351.626	133.842.033	129.481.026	124.831.268
Depreciación +		14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000
Inversión Inicial		-178.834.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reposición Infraestructura (Capex) -		-4.991.032	-5.390.315	-5.789.597	-6.188.880	-6.488.342	-6.787.804	-7.187.086	-7.486.548	-7.586.369	-7.686.189
Capital de Trabajo		-17.695.006	\$-2.944.449	\$-2.718.574	\$-2.524.852	\$-1.753.849	\$-1.671.079	\$-2.142.994	\$-1.505.304	\$-475.013	\$-468.722
Valor Terminal		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$925.008.684
Resultado		-196.529.006	82.696.246	95.166.167	106.640.585	117.723.060	123.097.211	127.270.986	135.659.236	139.880.473	135.425.936
Margen Ebitda		24%	25%	26%	27%	27%	27%	27%	26%	25%	24%
Utilidad / Ventas		17%	18%	18%	19%	19%	19%	19%	19%	18%	137%

Tasa Descuento:	17,85%
VAN:	\$485.929.902
TIR:	54%

Tabla 21: Valor Terminal del Proyecto

Fuente: Elaboración propia

Como tasa libre de riesgo, se utilizó la rentabilidad de los bonos del banco central, 30 años UF, lo cual arrojo 2,35%.

<https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/EMF/TASAS/excel.html>

Datos:

La tasa libre de riesgo se transforma a pesos incorporando el efecto IPC 3%

Rf: Tasa libre de riesgo	2,35%	Fuente: Bonos a 30 años UF / Banco Central de Chile
B1: Es el beta del activo - Sin Deuda	0,89	Fuente: Damodaran: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
E (Rm - Rf)	7,30%	Fuente: Damodaran
Premio por Liquidez	4%	Fuente: Universidad de Chile
Premio por Startup	5%	Fuente: Universidad de Chile

$$\therefore CAPM = k_u = 17,85\%$$

Tabla 22: Tasa cálculo de Retorno de mercado - eliminar

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, podemos concluir que la tasa de descuento del proyecto es de 17,85%.

El VAN que arrojo el ejercicio es de \$ 485.929.902, lo que indica la ganancia que genera el proyecto.

La TIR que arrojo el ejercicio es 54% lo que significa que se le puede exigir al proyecto una rentabilidad de 53% y aun este será rentable.

PayBack

Por medio del payback sabremos el número de periodos (normalmente años) que se tarda en recuperar el dinero desembolsado al comienzo de la inversión. Lo que es crucial a la hora de decidir si embarcarse en un proyecto o no.

Flujos de Caja	2019	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Flujo de Caja + Valor Terminal	-196.529.006	82.696.246	95.166.167	106.640.585	117.723.060	123.097.211	127.270.986	135.659.236	139.880.473	135.425.936	1.056.153.762
Payback (Recuperación Inversión)		-113.832.760	-18.666.593	87.973.992	205.697.052	328.794.262	456.065.248	591.724.484	731.604.957	867.030.892	1.923.184.655

Tabla 23: Payback
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar se tardan 3,2 periodos en recuperar inversión inicial.

Análisis de Sensibilidad

Como se analizó previamente este proyecto, en relación a Hotelería, uno de sus mayores riesgos tiene relación con presentar falla en trayecto (BUS Hotel), por tal se consideró alianzas estratégicas con Hostales, además de quedar disponible el segundo Bus dependiendo de la cantidad de huéspedes.

En contexto general el % de ocupación es una de las variables mas riesgosas, donde una situación externa, tal como: Ejemplo “Estallido Social”, podría hacer caer las proyecciones, por tanto, la cantidad de huéspedes se verían disminuidos de manera importante. El mismo efecto se obtendrá si consideráramos que la publicidad o la estrategia comercial no es la adecuada y no lograra capturar la demanda necesaria, por tanto, en nuestro análisis de sensibilidad se ha considerado una variación en la proyección de tasa ocupación frente a un escenario pesimista.

Se pretende determinar cuáles son las variables que afectan en mayor magnitud la rentabilidad del proyecto y en que medida lo hacen. Con tal objetivo se ha desplegado un análisis de sensibilidad de la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto. Se contemplo las variables: Tarifa y % Ocupación, analizando la sensibilidad mediante la variabilidad de cada variable en como se desplaza entre -5% y -15%, con una diferencia de escalón de un 5%.

Se observo que la variable que afecta mayormente la TIR del proyecto corresponde a la Tasa de Ocupación, y que de hecho una disminución de un 5% de tal variable arroja una TIR de 6% menor a la tasa y rentabilidad que los inversionistas han declarado como la esperada y exigida.

Tasa de Descuento 18,09%		
Baja Tarifa	VAN	TIR
Original	302.162.562	51%
-5%	245.397.968	45%
-10%	188.633.375	39%
-15%	131.868.781	33%

Tasa de Descuento 18,09%		
Baja Tasa Ocupación	VAN	TIR
Original	302.162.562	51%
-5%	209.853.344	41%
-10%	117.544.127	31%
-15%	25.234.910	21%

Tabla 24: Análisis de sensibilidad – precios / % Ocupación
Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, incluso al disminuir en un 15% cada una de estas variables, por separado e independientemente, se observa que el proyecto continúa siendo atractivo para los clientes, debido a que la TIR se mantiene por sobre el 18,09% exigido.

VIII. Riesgos Críticos

Para poder realizar un análisis de riesgos, es necesario disponer de una visión a futuro de Chile Cabin Hotel, donde se puedan analizar las posibles situaciones de peligro que se puedan suscitar durante la puesta en marcha del proyecto.

Riesgos de Mercado

- Comodización, es decir reservas frecuentes a través de Booking o TripAdvisor.
- Comisiones elevadas de páginas buscadores que van desde un 10 a un 15% de los ingresos de las grandes cadenas, y de un 18% a un 22% en el caso de hoteles independientes y cadenas más pequeñas.
- Según estudios, el 60% de los consumidores prefiere alojarse en un hotel de gama alta, que, en alojamientos compartidos, netamente relacionado con el buen trato del personal.
- Falta de personal cualificado.
- Salarios elevados y ofrecimientos de una formación integral.

Riesgo de Proveedores

- Interrupción del servicio al cliente.
- Violaciones a la ley y normativa vigentes.
- Daño a la reputación de la empresa contratante puede gatillar una cadena de consecuencias, como la fuga de clientes y la caída del valor en la bolsa en empresas con presencia bursátil.
- Quiebre de la cadena de suministro, desencadena una serie de problemas que pueden afectar a otros proveedores o arriesgar la pérdida del servicio.
- Factibilidad económica del proveedor, Si la empresa carece de liquidez para cumplir con sus obligaciones, se arriesga la interrupción del servicio.

Riesgo de la Competencia

- La elección del precio del servicio se ha convertido en un factor clave para la supervivencia del negocio. No puede ser tan bajo como para que no genere beneficios netos, pero tampoco tan alto como para no poder competir en el mercado y espantar a los clientes.
- Número de estrellas, localización, accesorios gratuitos ofrecidos en la habitación, calidad de las zonas comunes, etc. Estos son aspectos objetivos del hotel y no son una explicación para un cambio de precio según el momento del año, salvo que se produzca una alteración palpable en alguno de ellos.

IX. Propuesta Inversionista

La prestación de servicios de hotelería es un negocio que puede perdurar en el tiempo. Se decidió utilizar un periodo de 10 años para valorar el proyecto porque es un número razonable para la estimación de ingresos y egresos con cierto grado de confianza, pues más extenso imposibilita conceder una buena evaluación.

El atractivo del negocio invita a los inversionistas a potenciar una nueva forma de viajar, encontrando alojamiento en el Hotel sobre ruedas más exclusivo y cómodo de Sudamérica, creando su propia experiencia y buenos momentos a lo largo del recorrido por los más bellos paisajes al fin del mundo. El cual podría ser reconocido e implementado en otros países de la región que son atractivos para el perfil de clientes abordados.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$196.529.006, el cual, evaluado en un horizonte de 10 años, obteniendo un Payback de 3,2 períodos. Será financiado por dos socios y un inversionista, quien o quienes podrán realizar retiros a contar del periodo 3, logrando retornar un plazo acotado la inversión inicial además de hacerlo atractivo al mercado, tanto para su venta como para proyección de crecimiento nacional e internacional.

X. Conclusiones

En primer lugar, se logró diseñar un modelo de negocios que entregue valor al segmento escogido, para ello se realizó una investigación de los potenciales clientes, que demostró que les interesa bastante el paisaje. La propuesta de valor del modelo consiste en ofrecer un alojamiento asociado a los conceptos de cultura, historia, atención personalizada y una estadía auténtica con instalaciones y servicio de calidad en un hotel diferenciado, sobre ruedas. Además, el servicio entregará acceso a gastronomía típica de cada zona; actividades

culturales; fogón. Cabe destacar que existen nuevas tendencias a la hora de buscar un Hotel, que involucra el uso de Internet, es por esto que se les dará énfasis a las agencias de viaje online como: Booking, Trip Advisor, entre otras; página web del hotel; y a redes sociales. La estrategia de este proyecto busca entregar una oferta de valor a través de la diferenciación, generando instancias que permitan entregar y generar valor al cliente, como, por ejemplo, el hecho de hospedarse y transportarse en el mismo lugar, evitando conexiones y pérdida de tiempo, conocer y tener un acercamiento más real a la cultura, a través de una red de contactos con emprendedores de la zona y lograr hacer sentir al turista como en casa. Con el análisis del entorno y de la industria, se identificaron amenazas que pueden poner en riesgo el negocio, como la estacionalidad del turismo, por lo mismo es importante generar instancias para incentivar tanto a los turistas nacionales como extranjeros para que visiten nuestros destinos en otras temporadas, como también una buena política de precios.

Por otro lado, existen incentivos para realizar el negocio, como el crecimiento del turismo, aumento de políticas y programas para aumentarlo, inversiones en obras públicas como mejoramientos de costaneras, carreteras, aeropuerto y la construcción del Puente de Chacao, el aumento del turismo ABC1 y una mayor oferta turística en cuanto a operadores turísticos y gastronomía.

El estudio de mercado de la oferta turística permitió concluir que es necesario mejorar y aumentar la industria turística local, pues se hace más atractivo para los posibles consumidores, más propuestas distintas e innovadoras que involucren calidad y nuevas experiencias.

La competencia del proyecto es relativamente baja, a pesar de que cada día las plataformas que ofrecen alojamientos particulares de forma informal están creciendo, el cliente objetivo no busca solo comodidad, también aventura y una atención personalizada, que no lo encuentra en un alojamiento por ejemplo de Airbnb.

Se identificaron las principales actividades del hotel y se investigó el funcionamiento del negocio, en cuanto al capital humano que trabajará en el Hotel, cabe destacar que es necesario que cuenten con capacidades y habilidades competentes que vayan acorde con la misión y visión de la empresa, y además de un profundo entendimiento de la cultura, con el fin de que el huésped viva la experiencia única que se pretende ofrecer.

El estudio financiero demostró que el Hotel es factible económicamente, el VAN fue positivo y la TIR mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, este emprendimiento debería llevarse a cabo, el análisis de sensibilidad dio como resultado que, ante altas variaciones de precio y demanda pronosticada, el hotel sigue siendo rentable.

Bibliografía

<http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/11/Informe-EAT-Primer-semester-2015.pdf>

<http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/11/Informe-EAT-Primer-semester-2015.pdf>

https://es.globalpetrolprices.com/Chile/diesel_prices/

<https://cl.indeed.com/salaries/camarero-de-piso-Salaries>

https://www.ehowenespanol.com/salario-promedio-chef-crucero-info_467333/

<https://es.jobs-job.com/average-salary-of-cruise-line-chef-12001>

https://www.bcentral.cl/documents/33528/2233873/ipom_marzo2020.pdf/9707c747-8af3-5566-3a59-df05f79a7e79?t=1586896209537

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

<https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/Excel/EMF/TASAS/excel.html>

<https://higieneyseguridadlaboralcv.s.files.wordpress.com/2012/05/analisis-de-riesgos-en-la-industria-hotelera.pdf>

www.chatarraschwager.com

<https://www.bolsadesantiago.com/>

<https://www.100plandenegocios.com/como-elaborar-un-analisis-de-riesgos>

<https://www.webdox.cl/blog/la-gestion-de-riesgo-con-proveedores-en-la-cadena-de-suministro>

http://nulan.mdp.edu.ar/1147/1/blanco_jr.pdf

<https://www.expob2b.es/es/n-/20759/que-factores-afectan-a-los-precios-de-los-hoteles>

<https://www.bbc.com/mundo/noticias-49585344>

Anexos

Anexo N°1

Safety Program Post Covid-19

Como se mencionó anteriormente a la fecha, Chile está atravesando la etapa de cuarentena en el país, actualmente se están estudiando y evaluando como se reabrirán los establecimientos hoteleros y bajos que parámetros.

En Chile Cabin Hotel nos preocupamos tanto por nuestros empleados y clientes, razones por las cuales se proponen algunos protocolos de actuación y prevención para asegurar la salud y bienestar de todos los actores involucrados en la experiencia que se quiere brindar.

Todos los protocolos y medidas de seguridad e higiene diseñados siguen las recomendaciones de la OMS, con el fin de asegurar la mejor implementación de las medidas y proporcionar así, todas las garantías y la máxima confianza a nuestros clientes. Además, se pedirá un certificado en el cual especifique si se tomó un test y cuando fue la última vez que se lo realizó.

A continuación, se detallan las siguientes medidas que se tomaran:

- **Personal:** Formación a todo el personal sobre las medidas higiénicas y de prevención, controles de temperatura al inicio de la jornada laboral a todo el personal y medidas de distanciamiento social.
- **Recepción:** Check-in y check-out online, sistema de pago con tarjetas de crédito, medidas de distanciamiento social entre clientes y empleados, desinfección y esterilización aplicando todas las medidas específicas de higiene en la gestión del equipaje.
- **Buses:** Limpieza de todas las literas con productos con efecto virucida, incremento de la frecuencia de desinfección de las superficies de mayor contacto como interruptores, puertas, grifería, cada cama que se ocupe quedará libre 24 horas antes de ser ocupada por un nuevo cliente, a los amenities se aumentaran gel antibacterial y dos mascarillas.
- **Zonas comunes:** Aumento en la frecuencia de limpieza de las áreas públicas, ventilación de todas las zonas, dispensadores de gel antibacterial en todas estas zonas, aforos máximos establecidos para garantizar la distancia entre personas.

Anexo N°2

Caracterización de hoteles competidores

Destino: Torres del Paine

Tiny House Torres del Paine: El Tiny House Torres del Paine alberga un jardín y se encuentra en Torres del Paine, a 2,5 km de Laguna Amarga y a 10 km de Laguna Azul. Todos los días se sirve un desayuno continental en el camping.

Hotel Pampa Lodge, Quincho & Caballos: El Pampa Lodge, Quincho & Caballos está situado en Torres del Paine, a tan solo 7 km de la entrada al parque nacional, y alberga un restaurante. También cuenta con WiFi gratuita. Tiene jardín, zona de barbacoa y terraza. El establecimiento cuenta con servicio de entrega de comestibles, salón compartido y mostrador de información turística. En el establecimiento y en los alrededores se pueden practicar diversas actividades, como la equitación, la pesca y el senderismo. Además, en el establecimiento hay aparcamiento gratuito.

Refugio Laguna Amarga: El Refugio Laguna Amarga ofrece alojamiento en Torres del Paine, a solo 1 km de Portería Laguna Amarga, un punto importante para comenzar la ruta de excursionismo de Torres del Paine. El alojamiento cuenta con servicio de comidas e instalaciones de camping y la zona es perfecta para avistar pumas.

Destino: Los Lagos

Hotel Boutique Greco: El Hotel Boutique el Greco, situado a solo 500 metros del lago Llanquihue y la zona del volcán, está decorado con obras de artistas locales y objetos de época. El establecimiento presenta una arquitectura tradicional y se encuentra en el centro de Puerto Varas.

Casa Molino Hotel Boutique: Casa Molino Hotel Boutique está situada a orillas del lago Llanquihue. Cuenta con habitaciones amplias y acogedoras con conexión Wi-Fi gratuita y una zona de jardín tranquila. Además, hay un amplio jardín florido, que ofrece vistas panorámicas a la zona volcánica de Llanquihue.

Hotel Puelche: El Hotel Puelche se encuentra en el centro de Puerto Varas y ofrece alojamientos decorados en estilo típico montañés, spa y restaurante. Además, hay WiFi gratuita en las zonas comunes y conexión a internet por cable gratuita en las habitaciones. Además, el Hotel Puelche organiza excursiones y actividades en los alrededores por un suplemento. Los huéspedes podrán visitar numerosos lugares de interés, como Peulla, Frutillar, el teatro del Lago, el volcán Osorno, Petrohué, Chiloé y el cruce de los Andes.

Destino: San Pedro de Atacama

Casa Solcor Boutique Bed&Breakfast: Hotel Boutique Casa Solcor cuenta con 2 casas separadas por jardines y piscina. Cada casa contiene 4 habitaciones con baño privado, separadas por la parte central de la casa: living, comedor, cocina totalmente equipada y terraza al aire libre con vista a la piscina.

Hotel Poblado Kimal: Hotel Poblado Kimal es una magnífica elección para descansar. Conocido por su ambiente para familias y su proximidad a fantásticos restaurantes y atracciones, Hotel Poblado Kimal te ayuda a disfrutar de lo mejor de San Pedro de Atacama. Para aquellos que estén interesados en visitar puntos de referencia conocidos durante su viaje a San Pedro de Atacama, Hotel Poblado Kimal se encuentra cerca de Church of San Pedro de Atacama (0,3 km) y Pukará de Quito (2,6 km).

Corvatsch Hotel: Está situado justo en el centro de San Pedro de Atacama, el Corvatsch Hotel está a sólo un par de cuadras de la plaza. Cuenta con cómodas y amplias habitaciones con baño privado, agua caliente día y noche, frigobar, incluyendo desayuno continental americano y servicio de limpieza diario. Las habitaciones están equipadas y amuebladas para una estancia agradable de sus pasajeros. Además, ofrecen servicios de tours a los principales sitios turísticos, con guías turísticos bilingües quienes tienen el transporte apropiado para el turismo en la región.

Destino: Carretera Austral

El Loberias Del Sur: está situado en Puerto Chacabuco y ofrece WiFi gratuita en todas sus instalaciones. Todos los días se sirve un desayuno gratuito. El personal de la recepción está disponible las 24 horas del día y organiza salidas de pesca y excursiones de senderismo, por un suplemento.

El Dreams Patagonia: se encuentra en Coyhaique y dispone de piscina climatizada, sauna, centro de fitness y habitaciones con WiFi gratis y TV de plasma. También alberga un casino y un restaurante. La plaza principal está a 10 minutos a pie. El Dreams Patagonia se encuentra a 28 km de la estación de esquí de El Frayle y a 55 km del aeropuerto internacional de Balmaceda.

El **Hotel Gran Pacífico**: está en Puerto Montt, se encuentra ubicado en pleno centro comercial de la ciudad y se caracteriza por su larga trayectoria, excelencia en servicio y sus privilegiadas vistas al Océano Pacífico y a los volcanes Osorno y Calbuco.

Destino: Chiloé

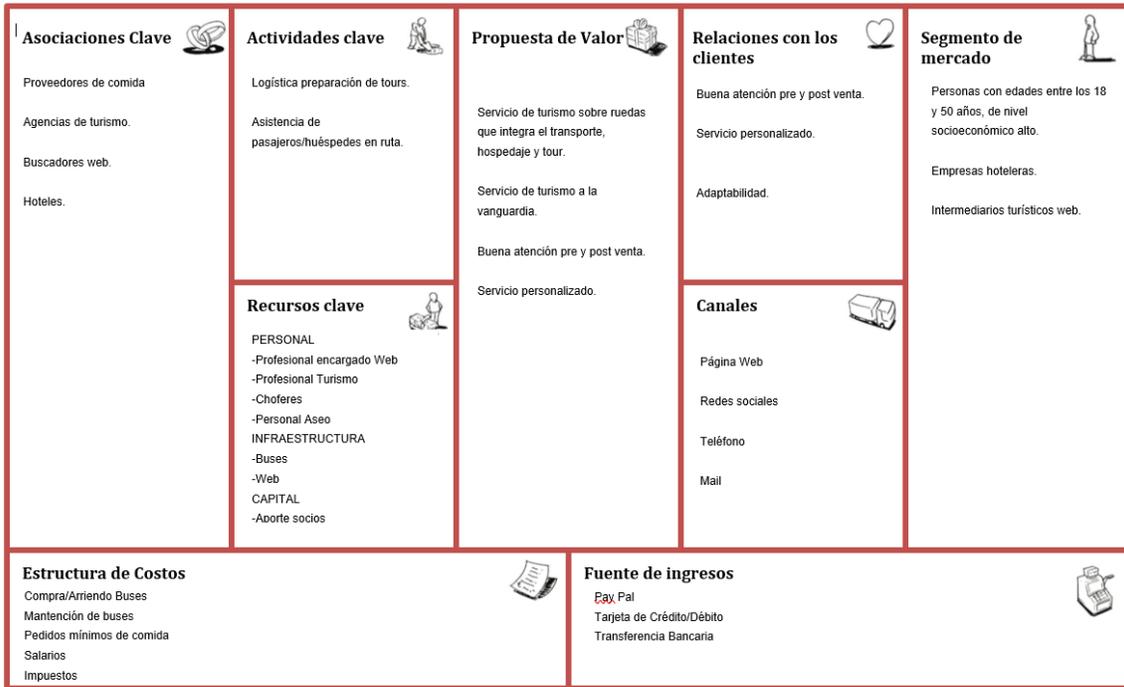
Hotel de Castro: El Hotel de Castro ofrece piscina al aire libre, sauna y gimnasio. Dispone de zonas comunes cómodas y conexión WiFi gratuita, y se encuentra a 200 metros de la plaza principal de la localidad.

Cabañas Kompatzki: Está en nuestra selección para Ancud. El establecimiento se encuentra en Ancud y ofrece conexión WiFi gratuita, bicicletas gratuitas, jardín e instalaciones para practicar deportes acuáticos.

La Casa del Faro Chiloé: ofrece jardín y vistas al mar y se encuentra en Castro, a 1,1 km de la iglesia de Nercón y a 5 km de la iglesia de San Francisco. Este establecimiento situado frente a la playa ofrece acceso a un balcón, aparcamiento privado gratuito y conexión WiFi gratuita. Los huéspedes pueden pescar en las inmediaciones o disfrutar del solárium.

Anexo N°3

Modelo Canvas



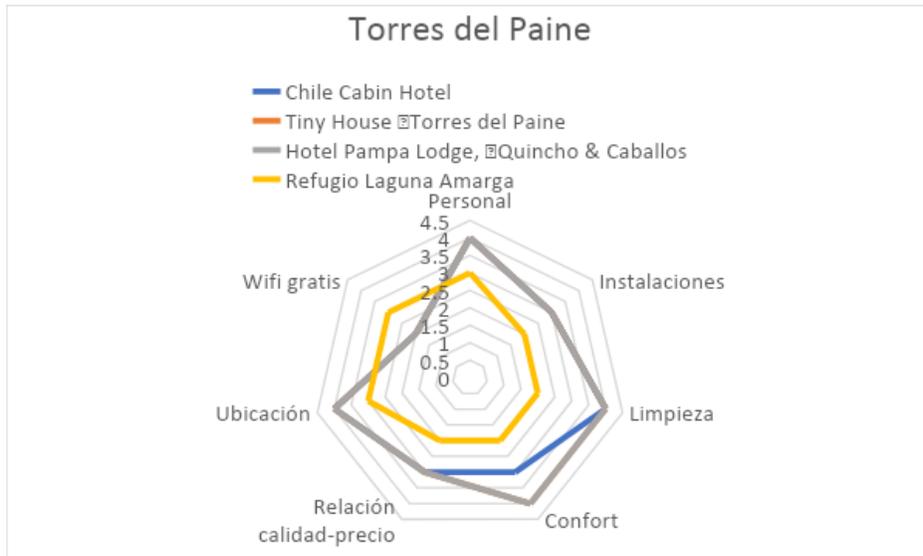
Anexo N°4

Resultados de Matriz de Posicionamiento

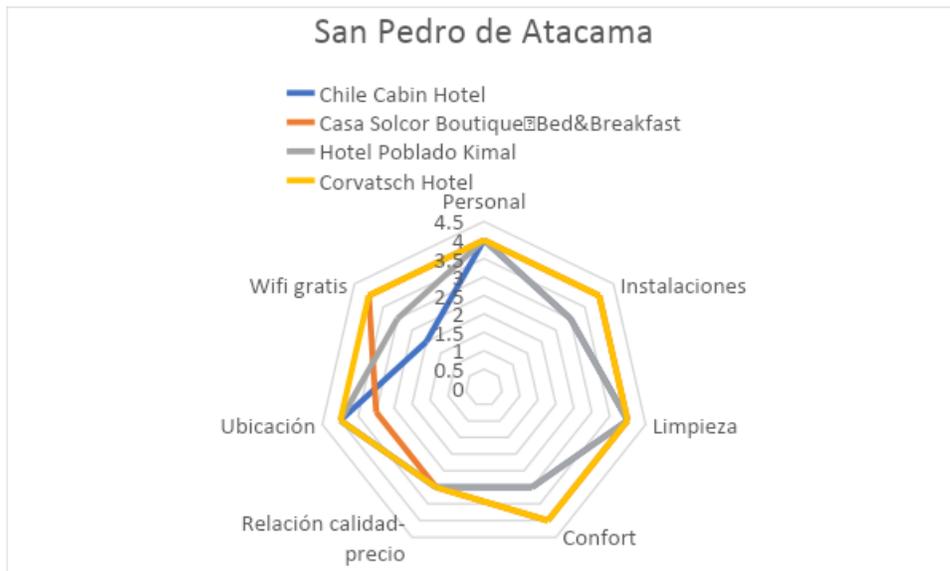
HOTELES	SERVICIO	UBICACIÓN
Chile Cabin Hotel	9,4	9,4
Tiny House Torres del Paine	9,4	9,4
Hotel Pampa Lodge, Quincho & Caballos	9,4	9,4
Refugio Laguna Amarga	6,6	8,5
Hotel Boutique Greco	8,1	8,9
Casa Molino Hotel Boutique	8,1	8,9
Hotel Puelche	9,1	8,8
Casa Solcor Boutique Bed&Breakfast	9,3	7,8
Hotel Poblado Kimal	9	9,7
Corvatsch Hotel	9,8	9,4
Loberias del Sur	9	9,1
Dreams Patagonia	9,1	9,3
Hotel Gran Pacifico	9,2	9,2
Hotel de Castro	9	9,3
Cabañas Kompatzki	9,6	9,1
Cabañas Don Focho	9,9	9,3

Anexo N°5

Resultados de Matriz de competitividad por destino



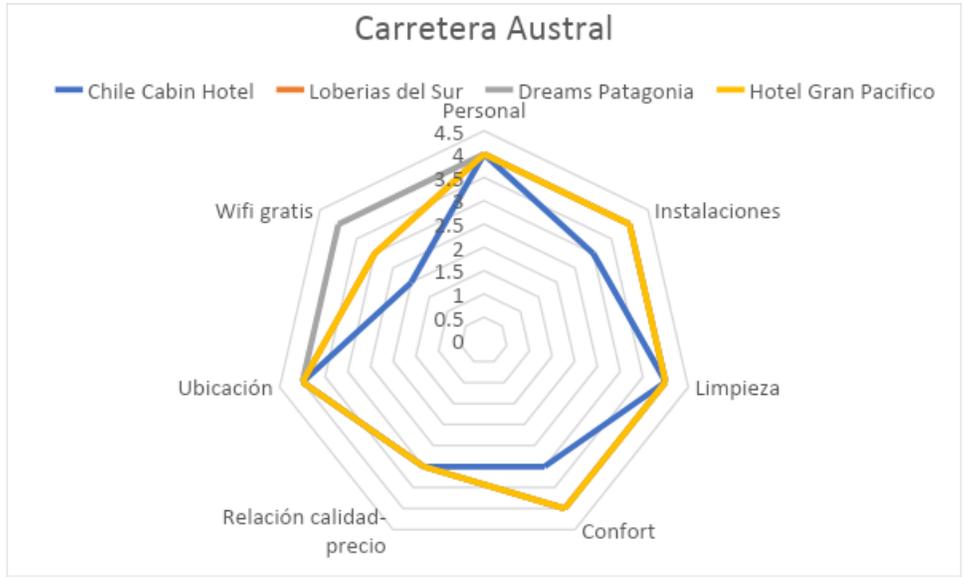
Fuente: Elaboración Propia



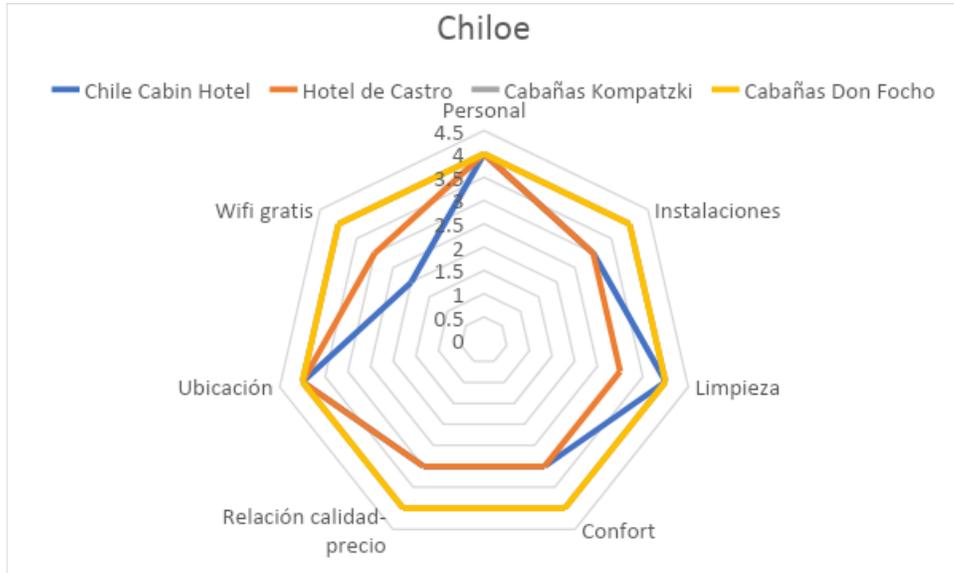
Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N° 5

Cronograma de Marketing

Actividades del Plan de Marketing	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1 Elaboración merchandising del hotel.												
2 Reunión con instituciones de turismo privadas y estatales.												
3 Realizar presentación del hotel a medios de comunicación												
4 Suscripción en búsquedas de Google y Google Ads												
5 Contratos con los Sistemas de Distribución Global (GDS)												
6 Llegar a acuerdos con las principales empresas de la zona de influencia												
7 Ceremonia de inauguración del hotel												
8 Realización de video corporativo												
9 Contrato con empresa de medios.												
10 Contratar publicidad en revistas especializadas del Perú												
11 Realizar alianzas con empresas de eventos.												
12 Realizar la encuesta de satisfacción												
13 Realizar eventos de visitas corporativas con empresas de la zona de influencia para que conozcan el hotel												
14 Regalos de Navidad												

Fuente: Elaboración propia

Anexo N.º 6

Curriculum Vitae- Andrea Santis

Andrea Amanda Santis Fuentes

MBA UCHILE

Ingeniero de Ejecución en Gestión de Empresas Mención Finanzas

Parcelación El Parronal de San Luis, Parcela 34-A. Talagante

Fonos de contacto 9/ 079 52 14 – (02) 817 2219

Profesional con 15 años de experiencia laboral, donde mi formación y experiencia profesional me ha facilitado trabajar con equipos multidisciplinarios y abordar situaciones transversales a la organización. Formación y dirección de equipos de trabajo que busquen obtener logros importantes, persistencia, dedicación empatía, análisis, y competitividad en hacer bien el trabajo. Gestionar y dirigir la administración de la organización, optimización de los recursos financieros; definición de políticas relacionadas con procesos críticos en la empresa. Gestionar y Dirigir la Infraestructura Física de la Organización. Administración integral y negociación directa con entidades bancarias.

ANTECEDENTES LABORALES

Sub Gerente de Administración y Finanzas (octubre 2016 a la fecha).

Gestionar y dirigir la administración de la organización, optimización de los recursos financieros; definición de políticas relacionadas con procesos críticos en la empresa.

Gestionar y Dirigir la Infraestructura Física de la Organización.

Funciones Principales:

1. Dirigir y supervisar tareas realizadas por Jefe de Administración y Finanzas
2. Dirigir y Supervisar tareas realizadas por Encargado Infraestructura (más de 7.000. más 2 de oficinas habilitadas para el trabajo de profesionales)
3. Proponer a Gerente de Administración y Finanzas políticas (o mejoras a éstas) necesarias para la empresa

4. Responsable de la Administración Financiera de la empresa; Administración de cuentas corrientes; nivel de endeudamiento; administración de líneas de crédito.
5. Cumplir con las obligaciones contraídas por la empresa; ejecutar los derechos que ésta tiene con terceros.
6. Responsable de definir políticas de Administración relacionadas con los servicios de soporte necesarios para el funcionamiento de la empresa.
7. Administración Flujo de Caja
8. Control de pago a proveedores
9. Control Cobranzas
10. Habilitar, controlar y mantener Infraestructura Física.
11. Diseñar, controlar y administrar presupuesto áreas a cargo.
12. Diseño de Sistemas de control interno que se implementan como desarrollos para el control y gestión de Cobranzas.
13. Experto en diseño, habilitación e implementación del funcionamiento de Oficinas.

Principales Proyectos:

- Habilitación de nuevas oficinas, pasando de 310 a 850 puestos de trabajo disponibles.
- Desarrollos Internos: Gestión Cobranzas; Orden de Compra

Jefe de Administración y Finanzas. (mayo 2012 - 2016)

Responsable operativo del área de Administración y Finanzas, apoyando y ejecutando las decisiones estratégicas tomadas por el Gerente y Subgerente de Administración y Finanzas. Cumplir con el rol de Jefe de Administración y Jefe de Finanzas

Funciones Principales:

1. Supervisión y control de proceso de pago remuneraciones.
2. Encargado áreas de soporte e Infraestructura.

3. Encargado de pago a proveedores.
4. Responsable de conciliaciones bancarias.

Encargada Cobranzas, Kibernum S.A. (2006 – abril 2012)

A cargo de un equipo de 4 personas, retornando a la empresa aprox MM\$1.600 mensuales; reportando directamente a Gerencia de Adm. Y Finanzas; Cancelación en Modulo de Tesorería.

Gestor Operacional, Kibernum Capacitación S.A (2011)

Organizar, supervisar, controlar la preparación, desarrollo y cierre de las acciones de capacitación de acuerdo a las normas de calidad y los objetivos estratégicos del OTEC. Responsable del Sistema de Gestión de Calidad.

Principales Proyectos:

1. Puesta en marcha de empresa de Capacitación, acreditación como OTEC

Encargada Facturación y Cobranzas, Kibernum S.A. (2004-2006)

Análisis de cuenta, facturación mensual MM\$1.200, contacto directo con clientes.

Secretaria de Gerencia, Kibernum S.A. (2000-2003)

Coordinación y Manejo agenda gerente general, comercial y finanzas; central telefónica, servicio al cliente, recepción facturas, supervisión y coordinación tareas asignadas a asistentes administrativos (junior), caja chica.

ANTECEDENTES ACADEMICOS

Magister en Administración (MBA)

Facultad Economía y Negocios; Universidad de Chile (cursando)

Diplomado en Dirección Financiera

Facultad Economía y Negocios; Universidad de Chile (2015-2016)

Diplomado en Análisis y Gestión Financiera

Escuela de Negocios IEDE, 2012

Ingeniería de Ejecución en Gestión de Empresas Mención Finanzas.

AIEP de la Universidad Andrés Bello (2012, Titulada)

Egresado de Técnico en Gestión de Empresas Mención Finanzas

AIEP de la Universidad Andrés Bello (2010)

Pedagogía en Educ. General Básica

Universidad Artes y Ciencias Sociales ARCIS (2004 – 2005)

Secretaria Mención Computación

Centro Educacional Isla de Maipo Ex C-122 (1997– 2000)

SEMINARIOS, CURSOS Y CAPACITACIONES

Kibernum Capacitación 2012- Introducción a la Ingeniería de Software

Sarcap 2012 – Cobranza, Acción, Procedimientos y Gestión

Cecai Capacitaciones y Asesorías 2011– Técnicas para el Uso Eficiente de la Franquicia de Capacitación (05 hrs, Mayo 2011)

Aldes Capacitación – Auditorías Internas de Gestión de Calidad y Manejo de No Conformidades (16 hrs, Enero 2011)

ccaQualitas – ATISAE Capacitación – Fundamentos y Auditoría de NCH 2728 para OTEC'S (16 hrs, Octubre 2010)

CIISA Goleen Training – Excel Avanzado (2007)

Kibernum - Entrenamiento - Liderazgo y Trabajo en Equipo (2005)

Kibernum - Curso Ingles Nivel Básico – Medio (2004)

Cursos E-Learning:

LesHalles-Instituto de Capacitación Leal Ltda. – Curso Técnicas de Cobranza Efectiva (2010).

Global English – Curso Ingles Nivel Básico - Intermedio (2008).

CONOCIMIENTOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

Programas M. Office

M. Word, M. Excel, M. Power Point, M. Outlook, Internet Explorer versión 5.0, 5.5, 6.0 y 7.0.

Mozilla Fox.

Manejo de Windows versiones XP, 2000, ME, Vista.

Sistema Contable

SSL Computación, Tanstecnia, Informat

Idiomas

Inglés Básico.

Curriculum Vitae- Michelle Lizárraga

Michelle Lizárraga Castro

Teléfono: +56 9 52024142

E-mail:

michellelizarraga90@gmail.com

ANTECEDENTES ACADEMICOS

Universidad de Chile

MBA, Actualidad

Universidad Privada Boliviana

Diplomado en Gestión y Coaching de Recursos Humanos, Abril 2016.

Universidad Católica Boliviana

Ingeniero Comercial, Mayo 2013.

ANTECEDENTES LABORALES

Analista Senior Redes Internacionales

Redbanc S.A.

Mayo de 2020 – Actualidad

- Encargada de implementar el Proyecto de Interoperabilidad bajo el modelo de 4 partes, en cuanto a la gestión de controversias de tarjetas de débito para la Banca en Chile.
- Analizar y gestionar contracargos de tarjetas de débito a nivel nacional e internacional, teniendo relación directa con Transbank, Visa, MasterCard y Red Pulse de Discover.

- Encargada de realizar reporteria sobre la recuperación de transacciones de forma semanal y mensual a todas las entidades financieras.
- Encargada de realizar capacitaciones internas (Equipo de Medios de Pago y Servicio al Cliente) de acuerdo con las políticas, mejores prácticas y actualizaciones mensuales publicadas por Visa, MasterCard y Red Pulse de Discover.

Especialista Operaciones

Banco de Chile

Agosto de 2017 – Actualidad

- Encargada de analizar y gestionar objeciones de tarjetas de crédito a nivel nacional e internacional, teniendo relación directa con Transbank, Nexus, Visa, MasterCard y Diners.
- Responsable de recuperar transacciones a través de proveedores internos y externos (Compañías de seguro, comercios entre otros).
- Encargada de realizar capacitaciones internas (Equipo de Medios de Pago y Servicio al Cliente) de acuerdo con las políticas, mejores prácticas y actualizaciones mensuales publicadas por Visa, MasterCard y Diners.

Analista de Controversias

Administradora de Tarjetas de Crédito S.A.

Agosto 2014 - Agosto 2016

- Encargada de la gestión de contra cargos a nivel adquirente y emisor para MasterCard y Visa.
- Responsable de resolver requerimientos y reclamos asignados en Punto de Reclamo.
- Elaboración de informes semanales y mensuales sobre la gestión de controversias.
- Encargada del cuadro mensual de Estados de Cuenta MasterCard-Visa adquirente.
- Contacto permanente con filiales en USA, Canadá, Japón, entre otros.
- Apoyo a la Gerencia de Riesgo y Gerencia Comercial.

Ejecutiva de Cuenta

Banco Los Andes ProCredit S.A.

Junio 2013 - Agosto 2014

- Orientar clientes para que mantengan una cartera diversificada, de acuerdo a su perfil de riesgo y necesidades de inversión.
- Entregar Asesoría integral de ahorro e inversión a clientes.
- Atención de Clientes, entregando información relevante de mercado y cómo éstas pueden afectar el desempeño de sus inversiones.

Práctica Profesional

Banco Nacional de Bolivia S.A.

Agosto 2012 - febrero 2013

- Responsable de elaborar diagnóstico de Cultura Organizacional y generar propuestas de mejora.
- Apoyo al área de reclutamiento y selección de personal.

WORKING PAPERS

- Tesis de grado: Diagnostico y Propuesta de Cultura Organizacional para el Banco Nacional de Bolivia S.A.

OTROS ANTECEDENTES

- Participación en el Programa de Inmersión en Silicon Valley por medio de encuentros con emprendedores, inversionistas y los actores clave del ecosistema. SV LIKS Connecting Entrepreneurial Communities, San José – California.
- Curso: Comprendiendo las Reglas de Controversias de Visa Claims Resolution (VCR), Visa Business School, Santiago de Chile.
- Curso: Introducción a las Controversias - Visa Business School, Panamá.
- Microsoft Office Avanzado.

- Inglés Avanzado.

Anexo N° 6

Descripción de Cargos

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Dirección del Hotel
Dependencia	Propiedad
Dependientes	Dirección de áreas
Nivel de toma de decisiones	Alto
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none">• Titulado en Hotelería y Turismo, Administración de Empresas, Ingeniería comercial o ramas afines.• Especialización en hotelería.
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 5 años en el sector• Capacidad de relacionamiento con personas.• Liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas
Objetivo Principal	
Representar a la sociedad frente a terceros y coordina todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none">• Designar todas las posiciones gerenciales.• Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.• Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas a la propiedad.• Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.	

- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Manual de funciones Encargado de Administración y Finanzas

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Encargado de Administración y Finanzas
Dependencia	Dirección del Hotel
Dependientes	Asistente de Recursos Humanos
Nivel de toma de decisiones	Alto
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> • Titulado en Economía, Administración de Empresas o ramas afines. • Cursos en contabilidad
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de 5 años • Liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas • Honesto • Seguridad en su puesto de trabajo
Objetivo Principal	
El Director de Administración y Finanzas Coordinar, supervisar y controlar la ejecución de los procedimientos administrativos, financieros y contables del hotel, se ocupa de la gestión, el control y el análisis financiero dentro de hotel.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la liquidez de la empresa • Evaluar la financiación y administración de hotel • Contribuir al desarrollo de la empresa • Servir de mediador entre la compañía, sus accionistas e inversores, procurando el beneficio de todas las partes involucradas. 	

- Revisar la documentación referente a pronósticos financieros y el estado de la empresa
- Analizar información financiera y presentar los resultados obtenidos mediante informes.
- Garantizar que las actividades económicas cumplan con la regulación aplicable.
- Supervisar al personal encargado del levantamiento de informes.
- Idear alternativas para minimizar los costos y las pérdidas.
- Brindar asesoría y asistencia en la ejecución de planes y metas financieras.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Manual de funciones Asistente de Recursos Humanos

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Asistente de Recursos Humanos
Dependencia	Dirección de Administración y Finanzas
Dependientes	Ninguno
Nivel de toma de decisiones	Medio
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Título en Administración de Empresas, Psicología, ramas a fines ● Contar con cursos de capacitación de personal
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia mínima de 2 años ● Capaz de trabajar en equipo ● Liderazgo y comunicación ● Empático
Objetivo Principal	
El encargado de recursos humanos es el responsable del reclutamiento de empleados dentro de una organización, formación capacitación, además de actuar como un mediador entre los empleados y sus superiores	
Funciones Esenciales	

- Reclutamiento y Selección conociendo a la empresa y sabiendo concretamente cuáles son sus carencias de talento y qué perfil de persona puede encajar en cada puesto de trabajo.
- Formación de nuevo talento para adaptarse al nuevo puesto de trabajo y formación continua para la plantilla existente.
- Evaluación y satisfacción del entorno de trabajo teniendo en cuenta el ambiente y el estado de cada trabajador que forme parte de la empresa.
- Administración de personal y de trámites como contratos, nóminas y otros.
- Prevención de riesgos a nivel de salud y bienestar de las personas trabajadoras mediante la observación de condiciones e implementación de mejoras.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Manual de funciones Encargado de Revenue

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Dirección de Revenue
Dependencia	Dirección del Hotel
Dependientes	Asistente de Reservas
Nivel de toma de decisiones	Alto
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Titulado en Hotelería y Turismo, Administración de Empresas, Ingeniería comercial o ramas afines. ● Especialización en hotelería.
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia laboral de 5 años ● Capaz de trabajar en equipo ● Iniciativa personal ● Idioma ingles avanzado ● Capaz de resolver problemas, tomar decisiones ● Excelente presentación persona ● Actitud proactiva
Objetivo Principal	

El Revenue Manager es la persona que lidera y apoya a su equipo. Debe conocer el entorno, la competencia, el destino, el producto, la situación y ser un gestor dinámico, con gran capacidad de análisis, comunicación, así como con competencias para identificar y establecer prioridades.

Funciones Esenciales

- Fomentar la Cultura de RM en la organización
- Previsión o Forecasting
- Segmentación
- Análisis de la competencia
- Análisis de los canales de distribución
- Pricing
- Actualizar los límites de reservas y ventas en función de la demanda
- Evaluación y monitorización de los resultados
- Generación de nuevos clientes
- Visita a potenciales clientes y a cargo de las inspecciones

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Manual de funciones Asistente de reservas

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Asistente de Reservas
Dependencia	Encargado de Revenue
Dependientes	Ninguno
Nivel de toma de decisiones	Medio
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Titulado en Administración Turística, Administración de Empresas o ramas afines. ● Idiomas, mínimamente inglés
	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia mínima de un año ● Capaz de solucionar problemas y trabajar en equipo ● Trabajo bajo presión

Requisitos de experiencia y Personales	
Objetivo Principal	
Responsable del manejo y la atención de llamadas de los clientes, brindando la información solicitada por los mismos, además procesar solicitudes de reservas por email; ingreso de reservas al sistema. Asimismo, manejo y solicitudes de prepago de las agencias de viajes y coordinación de todo lo previo al check in.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar ventas directas. ● Reservas clientes directos. ● Reservas agencias. ● Modificación de reservas. ● Información, seguimiento y confirmación de reservas. ● Entrega de documentación del ingreso de clientes. ● Atención, manejo y seguimiento de llamadas. ● Brindar información del hotel y sus instalaciones ● Revisar disponibilidad de habitaciones. ● Revisión de correo de reservas. ● Cancelación de reservas. ● Realización de informes para grupos previos a hacer el check in ● Seguimiento de pagos 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Manual de funciones Encargado de Operaciones

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Encargado de Operaciones
Dependencia	Dirección del Hotel
Dependientes	Hots, Camareras, Choferes y Mantenimiento
Nivel de toma de decisiones	Alto
Requisitos Mínimos	

Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Titulado en Hotelería y Turismo, Administración de Empresas, Ingeniería comercial o ramas afines. ● Especialización en hotelería.
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Honesto, Responsable, Trabajo en equipo ● Trabajo en equipo ● Poder de solución de problemas, liderazgo y toma de decisiones
Objetivo Principal	
Dirigir y supervisar el trabajo de las camareras, revisión de la limpieza de habitaciones, áreas comunes del hotel e instalaciones del hotel.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Contratación y bienestar de su personal a cargo ● Supervisión, control y adiestramiento del mismo. ● Distribución del trabajo de camarera y mantenimiento ● Dirigir los inventarios mensuales de lencería, suministros y equipamiento necesario para reparaciones. ● Revisar mensualmente el estado de lencería. ● Atender personalmente las solicitudes de los huéspedes V.I.P ● Listas de vacaciones. ● Revisar la limpieza de habitaciones y áreas públicas. ● Recopilación y/o verificación de las listas de ocupación. ● Hacerse cargo de quejas y peticiones de los huéspedes. ● Informar fallas, o desperfectos a mantenimiento. ● Control y supervisión del área de lencería y lavandería. ● Hacerse cargo en caso de objetos perdidos. ● Revisión y reposición de artículos en minibares ● Comprobar la calidad y efectividad de los productos y suministros a comprar para solicitar los que más convenga al Hotel. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Manual de funciones Host

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Host
Dependencia	Jefe de Recepción
Dependientes	Ninguno
Nivel de toma de decisiones	Bajo
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> • Titulado en Hotelería y Turismo, Administración de Empresas, Ingeniería comercial o ramas afines. • Especialización en hotelería.
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia mínima de un año • Capaz de solucionar problemas y trabajar en equipo • Trabajo bajo presión
Objetivo Principal	
<p>El puesto conlleva la atención de los clientes de forma eficiente y personalizada logrando que su estadía en el hotel sea placentera, para esto se realizan varios procedimientos que aseguran el buen desempeño del departamento y la buena atención del cliente.</p>	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar correos y contestarlos • Preparar documentación para el check in • Atención de clientes, "check in" y "check out" • Atender el teléfono • Entregar reportes a ama de llaves • Solucionar en lo posible las incomodidades del cliente • Informar a mantenimiento de las irregularidades en las habitaciones (agua, luz, controles) • Realizar cierre de caja • Da información general del hotel • Lleva el control de entrada/salida de huéspedes • Reporta a ama de llaves las habitaciones check out para fines de limpieza 	

- Lleva el control de las llaves de la habitación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Manual de funciones Camarera

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Camarera
Dependencia	Jefe de Operaciones
Dependientes	Ninguno
Nivel de toma de decisiones	Bajo
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Educación Diversificada (Bachillerato de colegio)
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Honesto, Responsable, Trabajo en equipo
Objetivo Principal	
Llenar el reporte de Camarera, limpieza y arreglo de las habitaciones, conocer mobiliario y lencería.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> ● Limpieza de habitaciones y baños. ● Revisar si el huésped ha olvidado algo. ● Comprobar si el cliente se ha llevado algo y comunicarlo, por teléfono a recepción. ● Cambio de ropa de cama. ● Reposición de suministros. ● Cambio de toallas, jabones, papel higiénico, etc. ● Revisión del funcionamiento de luces y aparatos eléctricos. ● Informar al ama de llaves sobre cualquier objeto roto o descompuesto. ● Recolección de las bolsas de ropa sucia de los huéspedes para la lavandería. ● Reportar a las supervisoras fallas o desperfectos que noten en las habitaciones. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Manual de funciones Mantenimiento

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Mantenimiento
Dependencia	Encargado de Operaciones
Dependientes	Ninguno
Nivel de toma de decisiones	Bajo
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> • Educación Diversificada (Bachillerato de colegio) • Conocimiento en fontanería y electricidad
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none"> • Actitud activa • Trabajo en equipo
Objetivo Principal	
Los técnicos y el personal de mantenimiento se encargan del montaje, ajuste, revisión, acondicionamiento y reparación de las instalaciones y maquinaria del hotel.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar personalmente la reparación en caso de algún problema, daño o poner en conocimiento esta situación a su superior inmediatamente para llamar a otro personal cualificado que se pueda hacer cargo de la reparación. • Informar al resto de los empleados del hotel sobre las instrucciones de uso de las máquinas y sistemas de las instalaciones del hotel con el fin de asegurarse que las saben usar correctamente y minimizar problemas en el futuro. • Ser capaz de resolver situaciones básicas relacionadas con la electricidad, fontanería, pintura, etc. del hotel. • Llevar a cabo su trabajo usando prácticas seguras para evitar accidentes laborales. • Mantener un inventario sobre las instalaciones del hotel. • Atender rápidamente situaciones de emergencia. • Trabajar en equipo con otros empleados del hotel como camareras de piso, empleados de la cocina, recepcionistas, camareros, etc. 	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33: Manual de funciones Encargado de Alimentos y Bebidas

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Encargado de Alimentos y Bebidas
Dependencia	Dirección del Hotel
Dependientes	Chef
Nivel de toma de decisiones	Alto
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none">• Título en Administración Turística, Gestión Hotelera o ramas afines.• Idiomas, inglés fluido• Experto en delegar tareas
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none">• Experiencia mínima de 5 años• Liderazgo y comunicación• Capaz de tomar decisiones, resolver problemas
Objetivo Principal	
Responsable de todas las operaciones de comida y bebida y de ofrecer una experiencia excelente al cliente. El objetivo es maximizar las ventas y los ingresos logrando la satisfacción de los clientes y el compromiso de los empleados.	
Funciones Esenciales	
<ul style="list-style-type: none">• Gestionar todas las operaciones de alimentos y bebida siempre ajustándose al presupuesto• Mantener unos niveles excelentes de servicio al cliente, tanto interno como externo• Diseñar menús excepcionales y hacer las mejoras necesarias de forma continua• Identificar las necesidades de los clientes y responder de forma proactiva a sus preocupaciones• Dirigir el equipo de alimentos y bebida, atrayendo, contratando, formando y evaluando a personal con talento• Fijar objetivos, KPI, horarios, políticas y procedimientos	

- Cumplir todas las normativas sobre salud y seguridad
- Hacer informes sobre la gestión en relación con los resultados de ventas y productividad

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Manual de funciones Cocinero/a

Identificación del cargo	
Nombre del cargo	Cocinero/a
Dependencia	Encargado de Alimentos y Bebidas
Dependientes	Nadie
Nivel de toma de decisiones	Bajo
Requisitos Mínimos	
Requisitos de Formación, experiencia académica y personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Educación Diversificada (Bachillerato de colegio) ● Título que certifiquen como sous-chef o chef. ● Preferiblemente cursos de manipulación de alimentos, de salón, de cocina.
Requisitos de experiencia y Personales	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia mínima de 2 años ● Capaz de trabajar en equipo ● Responsabilidad y compromiso
Objetivo Principal	
Su objetivo es de poder seguir instrucciones, trabajar bajo presión y crear e innovar en los platillos. Deben ser hábiles para moverse por la cocina y aptos para realizar múltiples tareas.	
Funciones Esenciales	

- Preparar los ingredientes para usar en la cocina (cortar y pelar verduras, cortar carne, etc.)
- Cocinar los alimentos con varios utensilios y en diferentes tipos de parrillas o planchas.
- Asegurar una excelente presentación al preparar los platos antes de servirlos
- Mantenga un ambiente higiénico y ordenado en la cocina.
- Asegúrese de que todos los alimentos y otros artículos se almacenen correctamente
- Verificar calidad de ingredientes
- Monitorear el stock y haga pedidos cuando haya escasez

Fuente: Elaboración propia

