



“Chile Cabin Hotel”

Plan de Negocios para optar al grado de

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

Parte I

Alumna: Michelle Lizárraga

Profesor Guía: Claudio Dufeu

Santiago, agosto 2020

Índice	
Resumen Ejecutivo	4
I. Oportunidad de negocio	5
1.1. Impacto COVID-19	6
II. Análisis de la industria	7
2.1. Industria	7
2.2. Competidores	9
2.3. Clientes	10
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	13
3.1. Modelo de negocio	13
3.2. Descripción de la empresa	15
3.1.1 Misión-Visión	17
3.1.2 Valores	17
3.3. Plan de escalamiento	18
3.4. RSE y sustentabilidad	20
IV. Plan de Marketing	22
4.1. Objetivos de Marketing	22
4.2. Estrategia de segmentación	23
4.3. Estrategia de servicio	24
4.4. Estrategia de Precio	30
4.5. Estrategia de Distribución	33
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	34
4.7. Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual	35
4.8. Presupuesto de Marketing y cronograma	40
V. Plan Operacional	41
VI. Equipo del proyecto	42
VII. Plan Financiero	43
VIII. Riesgos Críticos	44
IX. Propuesta Inversionista	45
X. Conclusiones	46
Bibliografía	47
Anexos	48

Índice de Tablas

Tabla 1: Competidores	11
Tabla 2: Llegadas de Turistas, Gasto Total Individual (US\$), GPDI (US\$) y permanencia promedio (noches), según país de residencia, año 2018	13
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	13
Tabla N°: 4: Ranking global de los 10 destinos turísticos más competitivos de Latinoamérica	21
Tabla 5: Segmentación	25
Tabla 6: Precios Competidores	32
Tabla 7: Tarifas Chile Cabin Hotel	33
Tabla 8: Principales indicadores económicos 2016-2018	36
Tabla 9: Llegada de Turistas, Gasto Total Individual	38
Tabla 10: Tasa de ocupación	40
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	15
Figura 3: Área común	16
Figura 4: Cabinas para dormir	16
Figura 5: Tipi de descanso noche	16
Figura 6: Tipi de descanso día	16
Figura 7 : Plan de Escalamiento	19
Figura 8: Mapa de Posicionamiento	24
Figura 9: Matriz de competitividad	24
Figura 10: Oferta Sernatur	35

Resumen Ejecutivo

La creación del plan de negocio Chile Cabin Hotel se encuentra planificado para el año 2021, el cual operará en los cinco destinos turísticos más atractivos de Chile.

Su foco principal buscará ofrecer una experiencia diferenciadora a sus huéspedes, destacándose por su buen servicio. Este se encontrará en 2 formatos, dependiendo la capacidad de 10 a 16 camas distribuidas en formas de literas, las cuales cuentan con luz de lectura, una salida, una ventana, una cortina de aislamiento y vienen acompañadas de utensilios necesarios para el viajero, ambos formatos contarán con dos pisos, áreas comunes, baño y conexión WI-FI.

Adicionalmente, nuestro servicio podrá ofrecer diferentes actividades producto de alianzas estratégicas con operadores turísticos y agencias de viaje, tales como actividades outdoors, cabalgatas, caminadas ecológicas, visitas a parques naturales, además de un personal excelentemente capacitado para ofrecer a nuestros huéspedes una estadía lo más placentera posible.

Nuestro mercado meta estará enfocado en turistas estadounidenses, europeos y brasileños entre 25 y 64 años de edad, cuyos motivos de viaje sean turismo y ocio, los cuales ascenderán a 624 pasajeros el primer año de operación, generando ingresos de CLP 499.103.200, el cual irá incrementando en función a la tasa de ocupación.

El margen EBITDA con el que iniciará el proyecto será del 24%, donde 70% de la inversión se realizará mediante aporte de los fundadores, capital propio y el 30% se convocará a inversionistas, ofreciendo opciones preferentes y retiros al tercer periodo.

Finalmente, de acuerdo al plan financiero del proyecto, los flujos proyectados generan un VAN de \$302.162.562 descontados a una tasa del 18,09%; obteniendo una TIR del 51%.

I. Oportunidad de negocio

El principal propósito de los viajes de turismo durante 2018, según estadísticas del SERNATUR, fueron las vacaciones con 3.390.489 llegadas. Esto significa 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

La situación anterior, junto con las auspiciosas proyecciones del turismo a nivel regional y a las tendencias mundiales al ecoturismo, han motivado el nacimiento del proyecto a ser abordado, y que corresponde a un hotel rodante, un autobús en el que se puede viajar, hacer turismo y dormir, ya que está equipado con diferentes compartimentos para alojar a los huéspedes. Un hotel sobre ruedas. Durante el día se puede viajar cómodamente, y por la noche dormir en la parte trasera, donde están las “habitaciones”.

Estos tendrán una capacidad de 10 y 16 camas de una plaza, distribuidas como literas, equipadas con toda la ropa de cama necesaria para que no tenga que cargar en su equipaje con un voluminoso saco de dormir, luz individual de lectura, una pequeña red porta objetos, cortinas aislantes de ruido, un espacio para que los viajeros compartan entre sí, amplio baño, wifi en la cabina, enchufes donde se pueden cargar todos los aparatos electrónicos, como móviles, cámaras de fotos, servicios de alimentación 24/7 con una propuesta gastronómica sofisticada y variada en destino y un formato estándar de 2 menús en carretera, cómodos espacios de relajación que permitan disfrutar los paisajes. Acuerdos con restaurantes locales y programación de actividades outdoor que son típicas del sector y la zona, y que se pretenden ofrecer, tales como: visita al Parque Nacional Torres del Paine y otros parques existentes en la región, incursionando en San Pedro de Atacama, la región de Los Lagos para los amantes del ski, de los deportes de nieve y el montañismo, viaje por la Carretera Austral, considerado el verdadero paraíso para los amantes de la pesca con mosca, además de la visita a uno de los lugares más verdes de Aysén con bosques de lenga, coihue, donde

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

habitan zorros, el gato montés, pumas y huiñas. Y finalmente uno de los lugares más interesantes a nivel cultural, gastronómico y natural, Chiloé.

I.1. Impacto COVID-19

Lamentablemente, para efectos de nuestro proyecto, el turismo ha sido uno de los sectores económicos más duramente afectados con la pandemia del Covid-19 alrededor del mundo.

Claramente el sector está paralizado desde un inicio, prácticamente con ingresos cero, casi el 95% de los hoteles cerrado, el 100% tour operador receptivo, emisor sin movimientos.

El sector en un 95% son pequeñas y microempresas y no han tenido la espalda financiera para solventar y soportar este proceso, siendo empresas de servicios, viéndose obligadas a acogerse a la ley de protección de empleo entregada por el gobierno, dando respiro a la caja.

En cuanto a la recuperación del turismo, creemos se comenzará a recuperar con turismo interno, costará tomar confianza en el exterior, viajes internacionales se verán mermados. Existe una gran oportunidad interna, el turismo genera al país alrededor USD 2.000 en turismo. Existe un estudio donde se indica que los chilenos conocemos aproximadamente el 30% de nuestro país según la subsecretaría de turismo, existiendo una oportunidad interesante de aumentar ese grado de conocimiento.

La recuperación del sector hotelero va a tardar algún tiempo, por lo que existirán cambios en los protocolos de viajes y la gente deberá tomar riesgos, donde los hábitos de uso van a cambiar enfrentándonos a mucha incertidumbre, para lo cual nuestro proyecto ofrecerá un Safety Program Post Covid-19. (Anexo N°1)

II. Análisis de la industria

2.1. Industria

Chile es un país único. Nuestra generosa naturaleza nos ha regalado miles de glaciares, islas y volcanes, cientos de cumbres montañosas y fascinantes lagos y 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. Desde la majestuosa cordillera de los Andes a nuestros más de 6.400 kilómetros de costas. Pero también contamos con una enorme riqueza cultural, reflejada por una infinidad de lugares de alto interés histórico y patrimonial, entre los que destacan 5 sitios que han sido declarados Patrimonio de la Humanidad: el Parque Nacional Rapa Nui, las Iglesias de Chiloé, el barrio histórico del puerto de Valparaíso, las oficinas salitreras de Humberstone y Santa Laura y la ciudad minera de Sewell. Asimismo, gozamos de un potencial gigantesco para desarrollar formas más específicas y sofisticadas de turismo, tales como el turismo astronómico, con los mejores observatorios del mundo; el turismo vitivinícola en los valles del Elqui, Limarí, Aconcagua, San Antonio, Casablanca, Maipo, Cachapoal, Colchagua, Curicó, Maule e Itata, en donde se producen algunos de los mejores vinos del mundo; y eco-turismo, en alguna de las 10 rutas bicentenario, entre las que destacan la Ruta del Desierto en el norte grande, la Ruta del Mar en el litoral central, la Ruta Aventura Austral siguiendo la Carretera Austral y la Ruta del Fin del Mundo, en la Región de Magallanes, entre otras maravillas. En suma, tenemos todo para hacer de Chile una potencia turística a nivel mundial, por eso debemos dotarla de la institucionalidad, el impulso y los incentivos que se requieren para hacer de esta antigua aspiración una realidad concreta.

Desde una perspectiva económica, el turismo tiene un rol preponderante como una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo. En este escenario, Chile, además de sus bellezas naturales, cuenta con importantes atributos que lo hace un país atractivo, con una economía vibrante, que fomenta la creación de nuevos negocios, una institucionalidad robusta y gente dispuesta a trabajar con entusiasmo.

De acuerdo con SERCOTEC, 6 de cada 10 emprendimientos en Chile son de turismo. En los próximos dos años se inaugurará el nuevo aeropuerto de Santiago que podría recibir hasta 45 millones de pasajeros al año.

En Chile de acuerdo con la Fundación Imagen de Chile desde 1990 el turismo se ha convertido en uno de los principales recursos económicos del país. El primer cambio notorio

en la presencia del PIB fue en 2005 que representó el 1,33% del PIB nacional. Hoy en día, representa un 11,2% del PIB del país, encima de Servicios Empresariales, Manufactura y Minería.

Respecto a la entrada de visitantes, en 2017 6,4 millones de extranjeros llegaron a Chile y entre 2019/2020, el nuevo aeropuerto de Santiago, se prepara para recibir 30 millones de pasajeros al año.

Acompañando a este crecimiento, el país ha ido ganando medallas que lo hacen un destino apetecible:

- Elección de Santiago por la revista Business Destinations como el mejor destino para hacer turismo negocios en Sudamérica.
- Nombramiento de Chile como el destino imperdible en 2018, según Lonely Planet.
- Premio al mejor destino de Turismo Aventura en los World Travel Awards que el país ganó por segunda vez consecutiva.

De acuerdo al Anuario de Turismo publicado por la Subsecretaría de Turismo, los destinos más visitados son los siguientes:

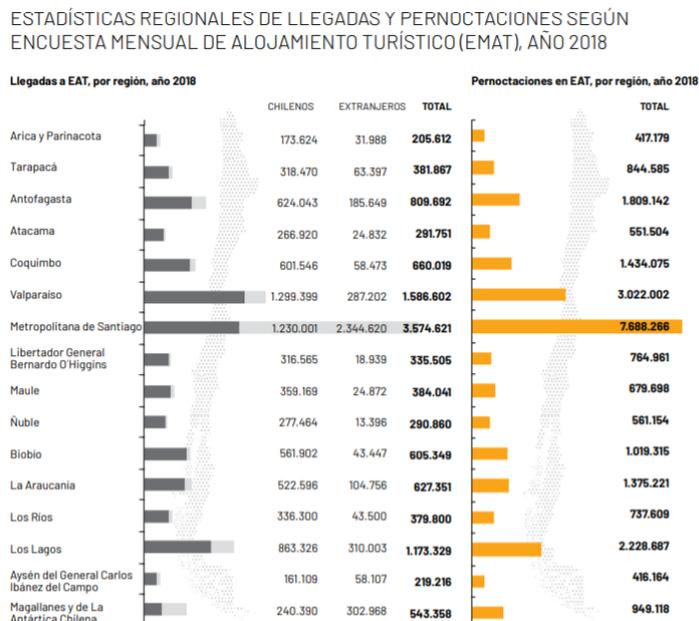


Figura 1: Pernoctaciones según alojamiento turístico 2018

Fuente: Subsecretaría de Turismo – Anuario 2018

El desarrollo de la industria turística en Chile ha mostrado un crecimiento promedio anual de 7,8% en el arribo de turistas extranjeros, con un ingreso de divisas, en el último año, superior a los US\$3.785 millones —sólo por concepto de turismo receptivo—; y un aporte al empleo, en 2018, que representa un 4,4% del total nacional.

Lo anterior puede estar asociado a que los extranjeros que llegan desde el Viejo Continente tienen la mayor estadía promedio de 25,5 noches, mientras que los brasileños vienen por 8,2 noches. Los que menos tiempo se quedan son los argentinos, con 5,2 noches, mientras que estadounidenses y australianos lo hacen en torno a 16 días.

Hubo una época en la que el viajero reservaba su propia cabina de tren y disfrutaba de la experiencia de recorrer el mundo.

En Chile Cabin Hotel hemos querido, además de resolver el problema de los kilómetros, explorar esa vivencia sentimental y hacerla real en un autobús hotel que recorre la distancia entre nuestros diferentes destinos.

2.2. Competidores

En función a la su 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:

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

Analizaremos el mercado objetivo para nuestro Chile Cabin Hotel. Principalmente en esta parte del informe será entregar información acerca de quiénes son, qué valoran, cuáles son sus necesidades y cuántos de ellos son los potenciales clientes para una empresa de este tipo.

Debemos considerar para este punto, el objetivo de la subsecretaria de Turismo, donde tiene como estrategia de promoción internacional de Chile apuntar a la diversificación de mercados, con el objetivo de potenciar la llegada de turistas de más larga estadía y mayor gasto. "Destacamos el aumento que durante 2019 experimentaron mercados estratégicos para Chile, como España (+6,6%), China (+4,6%), Alemania (+2,7%), Inglaterra (+2,3%), Estados Unidos (+1,1%), y Canadá (+1,0%)". La campaña que el gobierno impulso en Fitur 2020 busca mejorar el posicionamiento en mercados tan relevantes como Latinoamérica, Estados Unidos y Asia, y afianzar el incremento de la demanda en otros mercados emisores europeos, especialmente en países como España, que juega un papel fundamental en la estrategia promocional de Chile". España es, de hecho, un mercado emisor fundamental para Chile: ocupa el séptimo lugar entre los diez primeros mercados emisores, con estancias medias de 23,1 días, especialmente durante el verano austral, con un gasto global anual de 122,3 millones de dólares.

Para el turista es importante planificar qué va a hacer y dónde ir. Hoy existen varios destinos y alternativas, y el lugar donde pasemos las vacaciones va a depender de qué es lo que queremos hacer y si viajamos en familia, en pareja o con amigos.

Lo que mueve al turista son los objetivos que busca al momento de viajar, lo que se relaciona con sus gustos y preferencias. Esto va a determinar qué tipo de turismo va a realizar, tal como descanso, científico, aventura, cultural, gastronómico y Glamping.

Por lo tanto, nos enfocaremos en los siguientes perfiles:

- Turismo receptivo: Se refiere a cuando llegan visitantes extranjeros a un país, pretendiendo permanecer un tiempo en él para luego volver a su país de origen o bien viajar a otro lugar.
- Perfil socioeconómico: Consiste en el resultado de una investigación que reúne aspectos relevantes a conocer en cuanto al nivel social y económico de una persona o familia según su renta, cultura, nivel de vida, etc.

Para realizar un estudio personalizado del turismo nacional, se decidió enfocar en cada perfil de los diversos turistas que visitan Chile y dividirlos en cinco grupos mediante el dinero que gastan estos diariamente.

Primero nombraremos en los intervalos de dinero que se ha dividido mediante un estudio de Sernatur. Estos son: Menos de 80 dólares; entre 30 y 80 dólares; entre 30 y 120 dólares; entre 80 y 120 dólares; más de 80 dólares. También se tomó en cuenta diversas variables como el lugar de proveniencia del turista, factor que influye en su capacidad de gasto diario, esto va a depender si provienen de zonas fronterizas a Chile o lugares más lejanos a este como Norteamérica o Europa ². En las tablas se puede observar que los viajes por motivos vacaciones en su gran mayoría, seguidos por otros motivos y negocios, los que son muchas veces complementarios.

² <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Anuario-de-Turismo-2018.pdf>

	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

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, estos poseen un presupuesto mayor a los demás turistas y es que gozan de gustos diferentes, enfocados en la vida al aire libre y a los deportes extremos, como el montañismo, deporte aventura, rutas de interés temático entre otros. Dispuestos a invertir en equipamiento para sus actividades,

incurrir en gastos como, pasaje de avión, estadía en hotel y comidas durante el día en algún restaurante entre otras.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1. Modelo de negocio

La propuesta de valor se basa en elementos diferenciadores para Chile Cabin Hotel sobre las tendencias del turismo vanguardista y que demuestran un alto atractivo para el turista convencional.

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

A) Segmento de clientes: Hombres y mujeres adulto-jóvenes y senior que pueden ser solteros o en pareja, que vienen por vacaciones a Chile y quieren disfrutar de un lugar cómodo, pero que a su vez puedan recorrer lugares atractivos y experimentar culturalmente el país.

- Segmentación geográfica: En este aspecto, los mayores visitantes de Chile provienen de: 1. Sudamérica (Brasil) 2. Europa 3. América del Norte.
- Segmentación demográfica: En términos de nuestra propuesta de valor, el segmento de mercado donde habrá mayor aprecio por nuestro servicio, estará compuesto de hombres y mujeres de entre 25 a 60 años aptos para recorrer distancias largas en carreteras y motivados por las actividades al aire libre.
- En cuanto al nivel Socio Económico: Homologando el ingreso chileno al extranjero al cual nos enfocaremos será el AB (considerando el C1a y C1b). Estos debido a la que el negocio ofrecerá un diferencial de pre y post venta. Todos estos factores determinarán el precio promedio de los paquetes turísticos y la capacidad de pago.

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.

- B) Canales: La mayoría de nuestros clientes potenciales visitan páginas web especializadas en viajes y que son de carácter público. Además de recomendaciones relacionadas con influencers de las redes sociales, tales como Instagram, Facebook y YouTube. Por lo que el desafío se encuentra en ser partícipe de estas comunidades. El sistema de compras, incluirá reservas on-line, medios de pago en línea y presenciales, tarjeta de crédito, débito y efectivo. El servicio post venta, mantendrá a los clientes dentro de una base de datos, e-mail para hacer seguimiento al nivel de satisfacción.
- C) Relaciones con cliente: Es necesario crear un vínculo con el cliente después de ofrecido el servicio, logrando que estos vuelvan o que puedan recomendarnos a sus familiares y amigos, por lo que se costeará el pago de publicidad en redes sociales, publicidad cruzada entre negocios de similares características, de manera tal que haya una recomendación.
- D) Fuentes de ingreso: El modelo de negocio propuesto contemplará la siguiente fuente de ingreso: alojamiento, estableciendo tarifas relacionadas a revenue management que consiste en la extracción de datos históricos en relación con la actividad del hotel considerando tendencias y pronósticos para el empleo de estrategias que conlleven a vender cupos en nuestro hotel rodante de la manera más rentable posible, a través de canales de distribución que permitan gestionar comisiones eficientemente, así como establecer las políticas de precios en función de la demanda, segmento de cliente y destino turístico.
- E) Recursos clave: El personal en contacto con nuestros huéspedes, será sumamente importante porque de ellos dependerá el poder entregar información y hacer sentir cómodo a los clientes. La publicidad y/o maneras en que nuestros clientes nos encuentren serán clave, ya que deben conocernos para poder recomendarnos. La calidad, comodidad y flexibilidad en cuanto a la adaptación nuestras instalaciones a los destinos, serán elementos de distinción para nuestros clientes, así como nuestra propuesta gastronómica. Es crítico que las instalaciones cumplan con las características que permitan entregar nuestra propuesta de valor correctamente. También debemos considerar el registro de marca, dominio web, certificaciones de sostenibilidad y seguridad para nuestros pasajeros/ huéspedes, recursos humanos (Personal capacitado y bilingüe), y

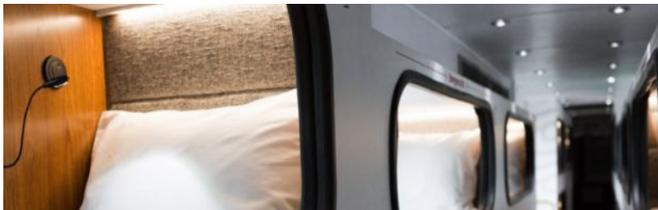
económicos, financiamiento para el capital inicial que sustente los primeros meses de operación.

- F) Actividades clave: Coordinar la logística de todos nuestros recorridos. Realizar seguimiento a la publicidad a través de las redes sociales, blogs, revistas, etc. Seguimiento a la satisfacción del cliente, actualización constante de la oferta de información para los huéspedes.
- G) Asociaciones clave: Debemos considerar el servicio de alimentación en carretera en acuerdo con alguna empresa de catering. En cuanto a la alimentación en destino, las asociaciones serán restaurantes locales, ofreciendo descuentos atractivos, además de alianzas con productores locales para la preparación de nuestros alimentos, de acuerdo al destino en el que nos encontremos. Alianzas con operadores turísticos para la coordinación de Tours en los diferentes destinos.
- H) Estructura de costos: La puesta en marcha del hotel será el costo más significativo ya que se deberá incurrir en la compra de 2 formatos de buses y un motor home que ayude a operar logísticamente y que cuente con las especificaciones que permitan que el negocio sea rentable. Contar con patente de bebidas alcohólicas y otras puede ser un costo importante en el cual se tenga que incurrir. Al momento que el negocio esté en funcionamiento, el mayor de los costos estará relacionado con el gasto de los consumos básicos, combustible, lavandería, servicio de limpieza y compra de insumos principalmente. La contratación del personal que permita ofrecer integralmente el servicio.

3.2. Descripción de la empresa

Chile Cabin Hotel es una empresa hotelera sobre ruedas, que provee un exclusivo y autentico servicio de Turismo y Hotelería, diseñado para revolucionar el concepto de viajes vía terrestre en horario nocturno, apelando a la comodidad, lujo y experimentar nuevas experiencias generadas al día siguiente. El hotel recorrerá largas distancias, adaptándose a los ritmos biológicos y reduciendo el estrés. Sus cabinas están pensadas para que el viajero sienta que está en un hotel limpio y acogedor. Este concepto de espacio privado y alojamiento ayudará a los turistas a entusiasmarse tanto con el viaje, como con el destino final.

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.



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.

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.

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

Como se ha comentado anteriormente, el mercado de turismo se encuentra en crecimiento y se espera que en los próximos años continúe esta tendencia. Uno de los puntos fundamentales del Hotel será la sustentabilidad. A partir de esto, el Estudio de Tipificación de la Demanda Turística en Chile, muestra que la percepción que tienen los turistas (solo aquellos que tienen algún grado de conocimiento del concepto de sustentabilidad) al visitar nuestro país en este respecto es positiva y se denota que existe una preocupación en nuestro país, de hecho, en promedio el 83,5% de las personas que conocen en algún grado el concepto de sustentabilidad estarían dispuestas a pagar más por productos que cuenten con reconocimiento o certificación de sustentabilidad. Esto presenta un desafío y a la vez una oportunidad para mejorar aún más la percepción que los turistas tienen y desde ahí continuar en la construcción de la ventaja competitiva.

Dentro de las novedades que tendrá el hotel, en el primer piso, mesas y cafetería. En el segundo, las habitaciones, 10 y 16 camas alojadas a las paredes del vehículo, que cuentan con una superficie para dormir, leer o trabajar con el computador

Además del conductor, en el equipo hay un asistente para los pasajeros y un copiloto. La tecnología instalada en el autobús detecta mediante escáner de retina si el conductor muestra signos de fatiga o si hay algún tipo de cambio brusco de carril. En cuanto a la seguridad, las habitaciones estarán dispuestas de tal forma se pueda evacuar lo más rápido posible en caso de incendio o algún tipo de incidente.

Debido a que esta es una empresa de servicio que requerirá de un personal suficiente al momento de comenzar, el cual no debería variar considerablemente en el tiempo y la estrategia de crecimiento en el personal de trabajo se deberá ir viendo a medida que vayan apareciendo nuevos servicios u otros.

Dependerá exclusivamente de los resultados que la empresa tenga en el mediano plazo (5 años), si es que se realizará la compra de una flota adicional a los 2 existentes con similares características.

El 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

Fase 0: Caracterización del servicio

Esta fase contemplará la puesta en marcha inicial del proyecto, la cual está plasmada en este documento, donde prima inicialmente inicio de actividades.

Fase 1: Atracción de nuevos clientes

La estrategia de crecimiento de nuestro proyecto, se adaptará a las condiciones del mercado los 5 primeros años del flujo.

Inicialmente el proyecto, operará en cinco destinos con mayor concentración de turistas según fuentes del Sernatur, además de una fuerte implementación de nuestro plan de marketing, haciendo foco en bioseguridad, promocionando nuestro servicio a través de operadores turísticos, y navegadores como OTAS, iniciando con una tasa de ocupación del 50%, incrementándose en un 2% anualmente y obteniendo en el año 5 una tasa de ocupación de un 65%.

Siendo la prioridad de esta estrategia de ventas obtener reservas directas en línea de parte del mayor número de clientes, dado que las reservas directas son las más ventajosas para los hoteleros porque generan más ingresos cuando un huésped reserva directamente en línea, no correspondiendo pagar comisiones a los operadores.

Fase 2: Expansión fuera de Chile

Como se mencionó anteriormente, dependerá exclusivamente de los resultados que la empresa tenga en el largo plazo, para la expansión del proyecto a otros países de Sudamérica. Sin embargo, nuestra selección de países, se realizará en base al ranking global de los 10 destinos turísticos más competitivos de Latinoamérica, según datos del FEM (Foro Económico Mundial), considerando en primera instancia México y Brasil.

Puesto	País	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

La empresa tendrá un principal énfasis en estos ámbitos, tomando en consideración que ha definido 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.

Las principales ventajas del sello S consideran los siguientes puntos:

- **Menor costo:** Comparando con las certificaciones privadas existentes en el mercado y sus criterios de evaluación están basados en los definidos por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC), organismo internacional y referente mundial en acreditación y promoción de prácticas de turismo sustentable vinculado a la Organización Mundial del Turismo (OMT), de hecho, los criterios de evaluación de la versión para Alojamientos Turísticos cuentan con su reconocimiento oficial.
- **Refleja la excelencia en sustentabilidad:** En cuanto a alojamientos turísticos: considera 57 criterios de evaluación y 3 niveles de distinción, siendo el Nivel 3 el que refleja la excelencia en sustentabilidad. Los criterios de evaluación están ordenados según los 3 ámbitos de la sustentabilidad universalmente conocidos (Económico, Sociocultural y Medioambiental)

IV. Plan de Marketing

Como hemos definido anteriormente, nuestros clientes tienen características que son bien específicas, y se encuentran inmersos en el mundo actual, en donde utilizan las herramientas tecnológicas disponibles. A partir de esto, nuestros objetivos y el plan de marketing deben estar fundados en que la era del consumidor tiene ciertas premisas importantes. Estas son que buscan inmediatez, accediendo a los servicios y resolver sus necesidades de manera inmediata. En términos de experiencia demanda excelencia en el servicio, simplicidad, calidad, agilidad y eficiencia.

Habrá un especial énfasis de empujar a nuestros clientes a preferirnos a través de medios digitales. La difusión de contenidos de marketing online nos permitirá llegar de una manera más exitosa a mercados internacionales.

Según cifras de Google, existen cerca de 2,9 billones de usuarios online en el mundo y al mes se realizan más de 90 billones de búsquedas en dicha plataforma. En cuanto al contenido que le concierne a la industria turística, De hecho, un 51% de los viajeros ve vídeos de viajes online con este objetivo. A su vez, el 80% de los turistas cree que Internet es la principal fuente de planificación de sus viajes y el 69% de los turistas que viaja por ocio investiga inicialmente online antes de decidir hacia dónde o cómo viajar.

4.1. Objetivos de Marketing

Nuestros objetivos y el plan de marketing se buscan hacer énfasis en la flexibilidad de nuestro servicio, fusión entre hospedaje y transporte, accediendo a los servicios de manera permanente y resolviendo las necesidades de nuestros huéspedes de manera inmediata, comunicando nuestras ventajas comunicar nuestras ventajas bajo un sello de “Easy to book, stay and enjoy”. El tipo de servicio exige excelencia, comodidad, adaptabilidad, simplicidad, calidad, agilidad y eficiencia. Requiere personalización en donde exige ser reconocido y disponer de servicios adaptados a sus necesidades. Habrá un especial énfasis de empujar a nuestros clientes a preferirnos a través los medios digitales.

Para esto se han definido dos objetivos principales:

- Presencia en los motores de búsqueda que nuestros clientes utilizan desde el inicio de nuestra operación, el cual se encontrará siendo monitoreado durante el primer año para su verificación.

- Posicionarnos en el mediano plazo (5 años) entre el top 10 de las mejores recomendaciones en los atributos más relevantes de la industria hotelera.
- 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%.

KPI's Estratégicos

- **Costo de Adquisición del Cliente (CAC)**, permitirá valorar cuánto dinero hemos utilizado en capturar esos clientes.
- **Porcentaje de costo de Marketing adquiriendo un cliente (M%-CAC)**, indicará cuál es el impacto que tiene el costo del equipo de marketing sobre el costo total de adquisición de clientes.
- **Ratio del ciclo de vida del cliente (LTV)**, estimará el valor total que recibirá la empresa por cada cliente, comparando con la inversión para conseguirlo.
- **Tiempo de recuperación de la inversión CAC**, definirá el número de meses que necesitará la empresa para recuperar dinero invertido en CAC para adquirir nuevos consumidores.

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.

Los segmentos a los que nos enfocaremos serán los siguientes:

Segmentos	Características
Senior	Buscan Hotel con todas las comodidades, atención personalizada y servicio de transporte. Gustan de la naturaleza y cultura. Realizan las

	<p>reservaciones con agencias de viaje. Gasto promedio por alojamiento de \$80,00 a \$150,00 dólares</p> <p>Buscan Hoteles cómodos que les permita descansar y conectarse con la cultura del país. Terminan su etapa laboral y se dedican a viajar por el mundo.</p>
Aventureros Deportistas	<p>Buscan Hotel cómodo, y que cuente con todos los servicios básicos. Baños tengan agua caliente. Les gusta las actividades que interactúen con la naturaleza, son más arriesgados, buscan experiencias nuevas. Solicitan servicios adicionales. Trato personalizado. Viajan con amigos, y realizan las reservaciones por Agencia de Viajes y Online. Se informan a través del internet y se basan en las recomendaciones de conocidos y TripAdvisor. Gasto promedio por alojamiento de \$45,00 a \$80,00 dólares</p>

Tabla 5: Segmentación

Fuente: Elaboración propia

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.

Según los atributos de éxito más relevantes por Booking de acuerdo a la puntuación otorgada por los clientes en una escala del 1 al 10, en cuanto Ubicación vs Personal, podemos posicionar a Chile Cabin Hotel con un puntaje de 9,4 en ambas categorías por su versatilidad en cuanto a desplazamiento en la ubicación y atención al cliente.

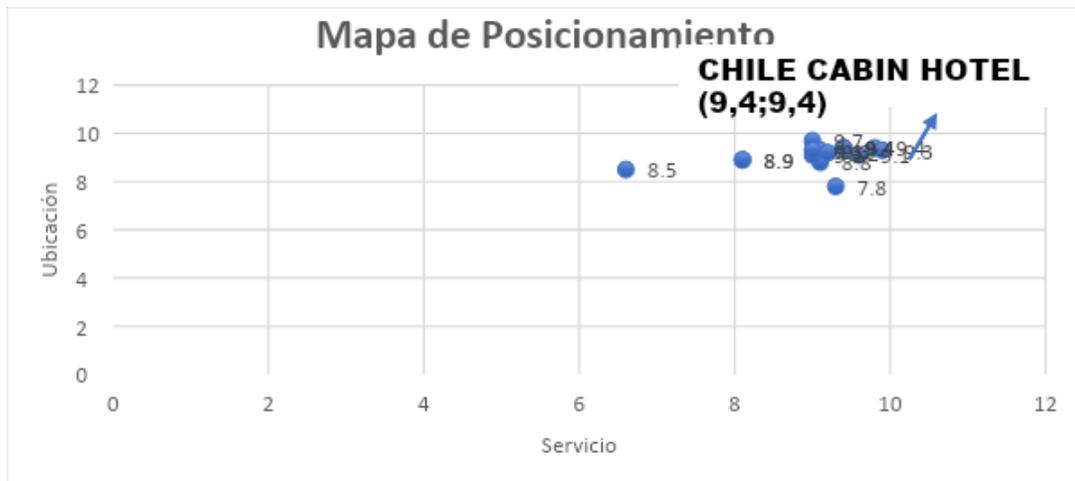


Figura 8: Mapa de Posicionamiento

Fuente: Elaboración propia

Los atributos más valorados por los huéspedes en servidores como Booking son: Personal, Confort, Instalaciones, relación calidad precio, confort, limpieza, ubicación y Wifi gratis, posicionando en la matriz de competitividad a Chile Cabin Hotel con la ponderación de 4 en las categorías de Ubicación, Personal e instalaciones como se detalla en Anexo N° 4 y 5.

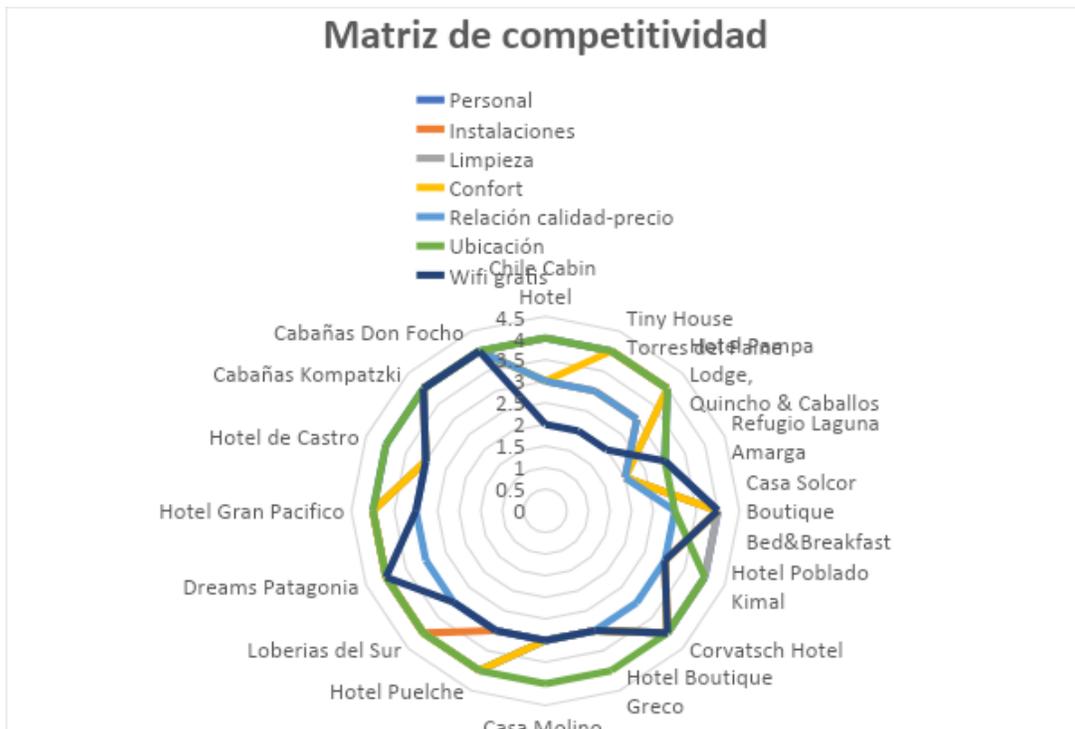


Figura 9: Matriz de competitividad

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:

- En carretera: Se contará con 2 menús estándar provenientes de empresa de catering de comida chilena, snack y almuerzo/cena, jugos y/o bebidas.
- En destino: La alimentación será dirigida en alianza con restaurantes típicos de la zona para los que deseen experimentar fuera de hotel. Mientras que para los que deseen continuar con su descanso en nuestras instalaciones tendrán la posibilidad de

contar con una carta moderna a elección de 2 platos que variarán de acuerdo al destino en el que nos encontremos y que al mismo tiempo evocan las recetas más típicas chilenas, los cuales serán elaborados con productos de origen orgánico y provenientes de productores locales.

- Carta de vinos y cervezas artesanales: Presentará una carta de cervezas artesanales chilena y gran variedad de vinos chilenos provenientes de las viñas más reconocidas del país, los que estarán a disposición para beber en nuestras instalaciones, así como también para la venta.

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.

No necesita ser aventurero para entrar en contacto con la naturaleza virgen, en zonas extremas, alejado de la civilización, con paisajes de impactante belleza, con una flora y fauna rica en especies endémicas y con habitantes propios del lugar, son destinos de un turismo de intereses especiales cada vez más buscado.

Contamos con un equipo de personas con años de experiencia, con el vehículo adecuado, con la implementación y la logística necesaria para hacer realidad esta aventura, para descubrir los más recónditos y maravillosos lugares de nuestro país.

Cada año en la temporada octubre/ noviembre a marzo/abril, planificamos diferentes rutas en la zona de Patagonia chilena.

1. Zona Magallanes

- Parque Nacional Torres del Paine & Tierra del Fuego por 8 días.
- Tierra del Fuego por 7 días

2. Zona Carretera Austral

- Zona Norte: Puerto Montt - Coyhaique por 7 días.
- Zona Sur: Coyhaique- Villa O'Higgins - Coyhaique por 8 días.
- Zona Lago General Carrera: Coyhaique- Lago General Carrera - Coyhaique por 4 días.

Patagonia Central, los españoles que navegaron por sus canales la llamaron, "Trapananda", para Carlos Darwin era el "Desierto Verde", para los aventureros de este siglo "Carretera Austral".

Coihues, tepas, alerces milenarios, zona de bosques húmeda, se recorren parajes de insospechadas bellezas, ríos con senderos de explosiones volcánicas, historia reciente donde todavía es posible encontrar a los primeros colonos.

De los lugares menos poblados del planeta, se encantará con su gente, sorpresas culinarias, salmones, truchas, puyes, fuego, abrigo, conversación, es como volver a los orígenes. Una real aventura...

Trekking, cabalgatas, pesca deportiva, navegación por ríos y lagos, observación de flora y fauna, excursión a ventisqueros, senderismo interpretativo son actividades que combinadas con una gastronomía de excelencia harán de su vivencia de la Patagonia una experiencia única.

La mejor época para ir: La temporada con más visitantes es el verano (noviembre a marzo). La Patagonia es muy fría y muchas atracciones están cerradas o son inaccesibles durante el invierno (junio a septiembre). La primavera (septiembre a noviembre) y el otoño (marzo a mayo) son templados.

- Las travesías parten y terminan en Punta Arenas en el caso de la zona de Magallanes o en combinación entre Coyhaique y Puerto Montt en la zona de Carretera Austral. Esta todo incluido, sólo debe llegar al lugar de salida y alojar la noche antes y la noche final, ya que los viajes terminan al anochecer.

3. Isla De Chiloé y Fiordos (Los Lagos)

La zona sur de la región de Los Lagos es la entrada a la zona más austral de Chile. Comprende el Archipiélago de Chiloé, una zona llena de mitos y tradiciones, y la Provincia de Palena, de increíble belleza natural y propicia para el turismo aventura. La Isla Grande de Chiloé es la segunda más grande de Chile después de Tierra del Fuego.

Isla de Chiloé en 3 días.

Visitaremos Castro que es la ciudad más importante, se destaca por sus palafitos de colores y mercados de artesanía y conoceremos el Parque Nacional Chiloé.

Cada año en la temporada abril / agosto, planificamos rutas en la zona norte de Chile.

4. La Serena-Coquimbo

En la región de Coquimbo, a cien kilómetros de La Serena, se encuentra PISCO ELQUI. Pisco Elqui es parte de la ruta de las estrellas, un camino en el que se realiza turismo astronómico desde distintos puntos montañosos del país.

Pisco Elqui, Punta De Choros Y Bahía Inglesa, Tres Destinos Alejados Del Turismo Masivo:
5 Días

La cabalgata salvaje: A caballo por los cerros que rodean el pueblo se atraviesa el río Cochiguaz para observar la imponente cordillera de Los Andes en una cabalgata, a través de las montañas, que llevan a lugares vírgenes, intactos, puros y mágicos de impresionante belleza y color.

Pisco Elqui es el pueblo de Gabriela Mistral, la gran poetisa trasandina que lo dibujó en uno de sus más bellos poemas.

PUNTA DE CHOROS, tan solo una hora de La Serena, en la región de Coquimbo, se encuentra la caleta Punta de Choros, un lugar rústico habitado por una población de pescadores artesanales. La costa cautiva a los visitantes por su tranquilidad y belleza natural, y desde allí se navega hacia la isla Choros, que es parte de la Reserva Nacional del Pingüino Humboldt que recibe este nombre por un tipo de pingüino que allí habita.

El paraíso de Bahía Inglesa, desde la serena viajarás a Copiapó para hacer conexión, a bahía inglesa, desde la caldera. la travesía vale la pena porque te encontrarás con unas playas de película a las que denominan como 'el caribe chileno'. las aguas de bahía inglesa son cristalinas, ideales para hacer esnórquel y nadar entre cardúmenes de peces de colores.

5. San Pedro de Atacama

San Pedro de Atacama es una ciudad ubicada en una alta meseta árida en la Cordillera de los Andes del noreste chileno. Su espectacular paisaje circundante incluye desierto, salares, volcanes, géiseres y aguas termales. El Valle de la Luna en la Reserva Nacional los Flamencos es una depresión similar a la superficie lunar con formaciones rocosas poco comunes, una enorme duna de arena y montañas con manchas de color rosa.

El destacado Museo Arqueológico Gustavo Le Paige alberga miles de artefactos precolombinos. Al sur de la ciudad está el Salar de Atacama de 100 km de extensión con lagunas multicolor que reflejan el cielo y atraen flamencos andinos. Dentro de la región volcánica circundante está el campo de géiseres El Tatío y sus fumarolas activas, y las termas Baños de Puritama, con cascadas y pozas para el baño. Los volcanes como el Licancabúr y el Láscar son destinos para el excursionismo y el ciclismo de montaña. Los sitios arqueológicos preincaicos de la región incluyen la antigua Aldea de Tulo con perforaciones circulares y la fortaleza Pucará de Quito.

Actividades: Valle de la Luna, Laguna Verde, Volcán Licancabur, Pucara de Quito,

La mejor época para ir: El clima es seco con días cálidos todo el año. Durante la noche, las temperaturas pueden ser bajo cero, especialmente entre mayo y septiembre. La temporada con más viajes para las actividades al aire libre es de nov. a feb., cuando el clima es más cálido. El Carnaval (las fechas varían, feb. o mar.) y la Pascua (las fechas varían, mar. o abr.) son eventos importantes. La Fiesta de San Pedro (jun.) es una celebración de una semana por el santo patrono de la ciudad.

Servicio postventa: Para la empresa es fundamental el servicio postventa y la manera en que nuestros clientes nos recomienden. Es por esto que se realizará un particular énfasis en conocer las opiniones positivas y negativas que nos quieran proporcionar. A partir de esto se realizará una retroalimentación mediante diferentes medios, creando incentivos para que así las respuestas sean lo más fidedignas posible.

Según información extraída desde Tripadvisor los viajeros tienen más interés que nunca en descubrir nuevos destinos, probar diferentes tipos de transporte, usar opciones alternativas de alojamiento y experimentar nuevas actividades y sensaciones. El 70% de los encuestados quiere probar algo nuevo y diferente en su próximo viaje.

Esa búsqueda de cosas fuera de lo común, hace que suba la demanda de experiencias y actividades singulares, relacionadas directamente con la cultura local.

Muchos turistas buscan opciones de alojamiento más pequeñas y atractivas, donde se pueda recibir un trato más personal y cálido.

En relación a las actividades, quieren tours que se adapten en horarios y en temática a sus gustos y que no tengan todos los elementos cerrados, pudiéndose modificar sobre la marcha según como se sienta el cliente en cada momento. Estos turistas están dispuestos a pagar un precio extra por esta flexibilidad, ya que consideran que les aporta un gran valor añadido y se sienten más protagonistas.

4.4. Estrategia de Precio

Hemos realizado un estudio comparativo de los precios de los hoteles que están en el grupo estratégico y que resultan ser competidores directos de nuestro hotel (Compset). A partir de ello se fijarán los precios.

La estrategia de precio a utilizar se enmarca en colocar una especial atención en aquello que los competidores estén realizando y cómo estarán trabajando con sus políticas de fijación de precio, además del timing.

Posteriormente se tomará en cuenta la lista de reservas ya realizadas en OTB y el “pick up” comprobando cuantas reservas se realizaron el año anterior, tomando en cuenta eventos, y si estos producen incrementos en la demanda, el timing y las tendencias de los viajeros, generada por la singularidad del servicio y los destinos ofrecidos.

A partir de esto, se debe considerar que nuestros precios no necesariamente serán acordes a lo de la competencia, buscando así que los potenciales clientes no dejen de visitar nuestro hotel por criterio de la variable precio. Un valor por sobre el promedio de los hoteles que están en nuestro grupo estratégico será comprendido por nuestros clientes como el elemento diferenciador y además ajustado al segmento que direccionamos el negocio, por diversas

razones. Además, se debe considerar que nuestra tarifa contemplará el servicio de alojamiento, transporte, alimentación y tours.

Según el análisis de nuestro compset, nuestros competidores tienen un precio medio de CLP 280.500 en Torres del Paine, CLP 149.100 en Los Lagos, CLP 97.200 en San Pedro de Atacama, CLP 105.00 en Carretera Austral y CLP 82.275 en Chiloé. Se planea ingresar al mercado con un precio de precio medio y ocupar el segundo lugar del precio más alto del set de competidores, posicionándonos en el mercado. En los primeros años, como introducción al mercado, tendremos un precio medio ofrecido por nuestros competidores. Se tiene previsto subir la ocupación paulatinamente, planteándonos el objetivo de llegar a la competencia directa en un periodo estimado de 5 años.

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**

En los meses con una alta ocupación (vacaciones, convenciones, etc.) se elevará los precios en un 20%, y se utilizarán las políticas de no cancelación y reservas no reembolsable en las OTAS, en especial los fines de semana y días festivos.

Las tarifas de temporada alta, estarán vigentes desde el 15 de diciembre de cada año, hasta el 15 de marzo de cada año

- **Estrategia en meses de baja ocupación**

En los meses con baja ocupación se harán promociones para incentivar la venta de tickets, se aplicarán políticas más flexibles a la hora de modificar y cancelar reservas.

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

Existirán 2 tipos de tarifas, las cuales tendrán una diferencia de CLP 10.000 entre grupales e individuales según Tabla 4: Tarifas Chile Cabin Hotel.

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

Los puntos de contacto con los clientes se basarán en las preferencias de cada uno de estos segmentos, es por ello que se plantean los siguientes puntos de contacto:

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

Agencias online: Expedia, Travelocity, Booking, Priceline, Hotels.com, TripAdvisor, Despegar.com y Trivago. Las agencias que tienen mayor tráfico de turistas estadounidenses son Expedia y Travelocity por lo que se recomienda que el hotel establezca puntos de contactos en estas agencias online, y disminuya aquellas que tiene menor tráfico de turistas estadounidenses.

Página Web: El hotel contará con una página web donde los usuarios pueden realizar las reservas. El uso de la misma será incentivado en estos segmentos puesto que no se incurren en gastos de comisión a diferencia de las agencias de viajes online.

Agencias operadoras de turismo: venden los diferentes destinos ofrecidos, los productos turísticos a los mayoristas de Estados Unidos, y ellos a su vez a las Agencias de Viajes. Tomando en cuenta que las agencias de viajes recomiendan hoteles a los turistas es importante llegar a los operadores Chile. Es por ello que se realizarán alianzas estratégicas con 2 operadores turísticos que son: ADS Mundo y Chilean Travel Services CTS cuyos porcentajes de comisión son 15 y 13 por ciento respectivamente.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Nuestros clientes están constantemente conectados a las redes sociales y al momento de la elección de compra mayormente es por esta vía, por lo que se debe hacer un especial énfasis en cómo llegar a ellos de manera eficaz.

Enfrentarse a la situación y poner en marcha estrategias que permitan conocer en profundidad el mercado en el que nos movemos, comparar la competencia, conocer nuestras posibilidades reales y apuntar a aquellas formas que realmente puedan beneficiar y hacer crecer nuestro negocio.

Hoy en día sabemos lo importante que es contar con una estrategia multicanal para poder llegar a nuestro target en el momento adecuado y en el lugar adecuado. Entendemos la omnicanalidad como el abanico de canales de adquisición, así como los dispositivos con los que comunicarnos con nuestros clientes. Por un lado, buscamos una experiencia omnicanal con los operadores turísticos. Por otra parte, buscamos una experiencia para cada cliente optimizada en cada dispositivo. Es decir, consideramos la omnicanalidad como algo que hay que conseguir para que cada canal cumpla su mejor papel en el "customer journey".

Existen varios estudios presentados en la feria de Londres WTM (World Travel Market) de 2018 coincidían en lo siguiente: los turistas, de cualquier parte del mundo, no dejan de buscar experiencias diferentes, inusuales, que se salgan del guion, de lo más trillado y fotografiado. Por tanto, los destinos tienen una buena oportunidad para crear nuevos productos. Para ello, será necesario ser imaginativo, hacer ese producto atractivo, accesible y disponible online.

Considerando el contexto anterior, utilizaremos como estrategia de comunicación y ventas reportes y seguimiento, mediante la utilización de herramientas que permitan obtener una mejor segmentación, donde obtendremos análisis que permitan contar lo que pasa en la web y obtener información personal sobre los usuarios.

Nuestro plan de comunicación, pretende hacer uso de canales digitales, como blogs, sitios, motores de búsqueda, redes sociales, emails y otros.

- **Página Web Propia:** El posicionamiento web está íntimamente relacionado con el estudio de las palabras clave. Cuanto más arriba aparezca la web, más tráfico tendrá y, por tanto, más gente accederá a los contenidos que les ofrecemos.
- **Marketing de Contenidos:** Consiste en acercarse al usuario de forma personal, ofreciéndole contenidos de calidad no siempre relacionados con los productos o servicios que ofrecemos, sino con el campo al que nos dedicamos. Para ello, debemos implementar estrategias no solo en cuanto a contenidos escritos, sino también en cuanto a material audiovisual, infografías
- **Redes sociales:** Son un medio cada vez más utilizado gracias al cual podemos conocer en profundidad a nuestro público objetivo.
- **Motores de búsqueda (Booking, TripAdvisor, etc.):** En este caso los clientes eligen vía electrónica y no de forma presencial, por tal, será esencial estar bien posicionados en las páginas de búsqueda al momento que nuestros clientes se encuentren realizando búsqueda y comparación de servicios.

4.7. Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual

Por un lado, el crecimiento y la manera en que macroeconómicamente el país ha estado comportándose en los últimos años, así como la proyección que ésta tiene es fundamental para estimar la demanda y la proyección de crecimiento. Observaremos las variables económicas más relevantes tal como Inflación, PIB y desempleo.

En los últimos años Chile ha mantenido estas controladas y en un rango esperado por cada uno de los gobiernos de turno.

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

A pesar de la caída que se espera del 12% para el periodo 2020, la cual debería estar asociada de forma directa a la llegada de argentinos ya que vienen de un proceso político complejo y un dólar sumamente alto, además del impuesto a las compras del 30% realizadas con Tarjeta de Crédito utilizada en el extranjero.

El año 2019 cerró con la llegada a Chile de 4.517.962 turistas extranjeros.

El reporte de la Subsecretaría de Turismo informa también la tasa de ocupabilidad en establecimientos de alojamiento turístico, para la semana comprendida entre el 20 y el 25 de enero de 2020.

La medición, que incluye a 48 destinos turísticos nacionales a lo largo de todo el territorio nacional, muestra una tasa de ocupabilidad total de 57,5%, cifra -0,4 puntos porcentuales inferior al mismo período del año anterior.

El destino Iquique, en la Región de Tarapacá, registra la tasa de ocupabilidad en alojamientos turísticos más alta, con un 82%. Le siguen Punta Arenas y Estrecho de Magallanes (79,1%); Aysén-Coyhaique (77,6%); Patagonia Verde (77,5%); Constitución (74,0%); Parque Nacional Torres del Paine y Puerto Natales (73,9%); Lago Llanquihue y Todos los Santos (73,4%); Caldera-Parque Nacional Pan de Azúcar (71,3%); Rapa Nui (70,5%) y Olmué-La Campana (70,4%).

En comparación con el mismo período de 2019, es posible señalar que el 45,8% de los 48 destinos medidos (22 de 48) presentan un aumento en su tasa de ocupabilidad. Se destacan con un crecimiento por sobre los diez puntos porcentuales los destinos de Iloca -Vichuquén (+21,8 pp); Lago Lanalhue (+19,0 pp); Osorno-Puyehue (+18,4 pp); Aysén-Coyhaique (+15,2 pp); Constitución (+13,9 pp); Patagonia Verde (+13,7 pp); Valle las Trancas (+11,9 pp); Iquique (+11,2 pp) y Araucanía Andina (+10,6 pp)³.

Si consideramos la tipificación de la demanda, Argentina, Brasil y Estados Unidos encabezan los principales mercados emisores según ingreso de divisas. En el caso de Argentina, el demarcado aporte en el total de ingresos radica en el volumen de las llegadas de turistas, sin embargo, para los mercados de Brasil y Estados Unidos se suma el nivel de gasto promedio diario individual realizado en Chile, los cuales se encuentran entre los 4 más altos del año.

Llegadas de Turistas, Gasto Total Individual (US\$), GPD (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>

³ <https://www.sernatur.cl/el-ano-2019-cerro-con-la-llegada-a-chile-de-4-517-962-turistas-extranjeros/>

En general la información entregada por los diferentes organismos nos entrega luces de que el mercado del turismo ha ido incrementando y se ha mantenido estable durante los últimos periodos.

Nuestra demanda potencial está relacionada con la llegada de turistas (receptivo), liderado por el ítem vacaciones, equivalente al 59,2%. Además, consideramos la tasa de ocupabilidad total de 57,5%, cifra -0,4 puntos porcentuales inferior al mismo período del año anterior.

Nuestra proyección será a corto plazo, donde estimamos un porcentaje de ocupación anual esperado para el Hotel sobre el 50% para el primer año, para el segundo se espera un aumento de la ocupación en un 4%.

Posteriormente el aumento en los ingresos provendrá de ajustes, y el aumento de la proporción de clientes recibidos por canales propios. Mantendremos un perfil conservador en nuestras proyecciones para el primer año⁴.

La demanda potencial para nuestro negocio estaría dada por aproximadamente 1.235.600 turistas.

Consideramos que el crecimiento será de forma paulatina hasta que nuestro hotel rodante tome la confianza de nuestros clientes y se masifique por la experiencia generada por ellos mismos.

Si bien sabemos que la tasa de ocupación que presenta este proyecto, está por sobre la media de ocupación de hotelería, pero la diferencia se justifica en que el proyecto en si no corresponde a hotelería tradicional, puesto que incorpora variados servicios que si bien son similares a los de un hotel, marca la diferencia desde las instalaciones móviles hasta la capacidad y traslado a los distintos destinos turísticos, creando una experiencia inolvidable no solo de aventura sino también de convivencia entre múltiples culturas. Por tal el inicio del viaje esta pensado en iniciar toda vez que la capacidad mínima este completada.

⁴ <https://www.sernatur.cl/el-ano-2019-cerro-con-la-llegada-a-chile-de-4-517-962-turistas-extranjeros/>

Inicialmente, como etapa de introducción al mercado, pretendemos empezar con un 50% de tasa de ocupación, ya que es un producto nunca antes visto, vanguardista y que llamará la atención de los turistas, creando con nuestra publicidad conciencia del producto entre los adoptadores tempranos y concesionarios. Luego gracias a nuestra fuerza de ventas, procuramos subir progresivamente un 4% incrementando la demanda en los siguientes años destacando las diferencias y beneficios de nuestro servicio, además de crear conciencia e interés en el mercado masivo hasta llegar a estabilizarnos en un 77% de ocupación, orientándonos a la fidelización de nuestros clientes.

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

La campaña de marketing tendrá dos partes fundamentalmente:

La primera es aquella relacionada con las redes sociales (Facebook e Instagram) y motores de búsqueda tales como Booking, Tripadvisor, blogs de opinión), lo cual será realizado y monitoreado por una agencia de medios encargada de posicionar nuestra empresa.

El segundo se encuentra relacionado con eventos públicos y/o masivos que se generan en Chile. Estas son ferias de promoción turística, gastronómicas y de vinos entre otros, de esta manera se buscará posicionar nuestra empresa y generar alianzas. Debido a que nuestro cliente objetivo está en Chile será importante tener presencia en lugares estratégicos y en países particulares que permitan darse a conocer como empresa para lograr mayores beneficios económicos.

Se contará con un presupuesto anual que permita estar presente en ferias, contratar a personas que sirvan de enlace y den a conocer nuestro hotel rodante, así como también para la realización de infografía y merchandising.

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

Inicialmente no se contemplará un gran presupuesto económico en marketing, dado que la mayoría de las actividades serán generadas mediante canje, negociando con las diferentes agencias, el presupuesto para el primer año en marketing contemplará:

- Operadores turísticos: Comisiones de 10% a 20%.
- Presencia en actividades en Chile, tales como ferias.
- Creación de página web.
- Elaboración de merchandising del hotel.

V. Plan Operacional

El plan operacional busca como objetivos la operación del hotel priorizando la calidad del servicio, así como el cumplimiento de los más altos protocolos de seguridad, brindando confianza a cada uno de nuestros huéspedes como colaboradores.

La estrategia se enfoca en la supervisión, control y estandarización de todos los procedimientos de forma que sean efectivos y mejorados a través del tiempo, la cual busca cumplir con los estándares de calidad de servicio de igual manera que un hotel tradicional, estableciendo indicadores de Corto, Mediano y Largo Plazo, detallados en la Parte II de este documento.

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

1. Revisión y Actualización de la oferta de productos
2. Promoción de Actividades
3. Planificación de Tours y coordinación de los recursos hoteleros
4. Realización de Tours

5. Proceso de reserva
6. Proceso de Confirmación de Reserva
7. Proceso de RE- Confirmación de Reserva
8. Confección de Carpetas y Bitácoras
9. Recepción – Check In
10. Salida – Check Out
11. Otros Procesos

El detalle se encuentra en la Parte II.

VI. Equipo del proyecto

Es importante mencionar que el personal debe brindar una experiencia única e inolvidable a cada uno de nuestros huéspedes, por lo que se debe contar staff de excelencia con experiencia en las distintas áreas, las cuales servirán de base para organizar los desafíos que requiere el negocio en el mediano plazo, permitiendo el éxito de la organización.

Los cargos, relaciones y dependencias que existirá dentro de la estructura organizacional, se encuentran en la Parte II de este documento, donde se evidencia la cantidad de personal, necesaria y la jerarquía, totalizando 16 personas necesarias para el inicio de actividades, cuya remuneración genera un gasto de CLP 17.200.000.

Finalmente, la formación de nuestro personal es de suma importancia para el desarrollo de nuestro servicio, ya que este ayuda a mejorar los conocimientos y competencias de quienes integran nuestra empresa, la cual estará dividida en cinco etapas: Identificar las necesidades de la formación, diseño de acción formativa, elaboración de acción formativa, ejecución y

análisis del impacto de la formación, las cuales estarán a cargo del Encargado de Administración y Finanzas y el Gerente del Hotel.

El detalle se encuentra en la Parte II.

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, para lo cual se cuantifica la inversión necesaria para implementar el modelo de negocio, considerando el 70% de la inversión inicial con capital propio y 30% invitando a inversores, equivalente en pesos a un total de 178 millones aproximado, cuyo detalle se encuentra en la Parte II de este documento.

Se proyectan ventas de MM 499 para el primer año, considerando una tasa de ocupación del 50%, donde se procedió a calcular los ingresos mediante la fórmula $P \times Q$ utilizando el precio pactado por la cantidad de turistas relacionados con cada programa definido en la carta Gantt.

Se realizó el cálculo de valor terminal utilizando como múltiplo de valoración el EBITDA. Como tasa libre de riesgo, se utilizó la rentabilidad de los bonos del banco central, 30 años UF, lo cual arrojó 2,35%. La tasa libre de riesgo se transforma a pesos incorporando el efecto

IPC 3%, donde se determinó cuáles son las variables que afectan en mayor magnitud la rentabilidad del proyecto y en qué medida lo hacen.

Se analizó la sensibilidad (TIR) del proyecto, donde se observó que la variable que afecta mayormente la TIR del proyecto corresponde a la Tasa de Ocupación, la cual se encuentra detallada en la Parte II del documento, 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.

Dado que la empresa aún no se encuentra en funcionamiento, se procedió a proyectar el flujo de caja a 10 años considerando que la vida útil de los activos es mayor a 10 años, por lo tanto, podemos concluir que la tasa de descuento del proyecto es de 18,09%, donde el VAN fue de \$ 302.162.562 y la TIR de 51%, donde se observa que el proyecto es atractivo.

El detalle se encuentra en la Parte II.

VIII. Riesgos Críticos

Para analizar los posibles eventos de peligro que pueda suscitar Chile Cabin Hotel, se consideraron los siguientes: Riesgos de Mercado, Riesgos de Proveedores y Riesgos de Competencia.

Riesgos de Mercado

- Reservas masivas a través de agencias de viaje on-line o metabuscadores.
- Comisiones elevadas de páginas buscadores que van desde un 10 a un 22%.
- Preferencias de los huéspedes por alojarse en un hotel tradicional y de alta gama.
- Ausencia de personal calificado.
- Remuneraciones elevadas.

Riesgo de Proveedores

- Interrupción del servicio de hospedaje debido a fallas en el bus.
- Violaciones a la ley y normativa.
- Daño a la reputacional.
- Fallas en la cadena de suministro.
- Carencia de liquides para dar cumplimiento a cumplir con sus obligaciones con proveedores.

Riesgo de la Competencia

- Tipo de estrategia de precio competitiva que no genere alertas en el compset.
- Atributos esenciales los cuales son sujetos a evaluación por parte de los huéspedes en metabuscadores.

El detalle se encuentra en la Parte II.

IX. Propuesta Inversionista

El detalle se encuentra en la Parte II de este documento.

Para poder desarrollar el proyecto, se procederá a la compra de dos buses, lo cual implica un inversión inicial de \$196.529.006, el cual, evaluado a 10 años, genera un retorno en 3,2 períodos.

El proyecto será financiado por dos socios fundadores y un inversionista, quienes podrán percibir los resultados de su inversión a partir del tercer periodo, siendo atractivo para el mercado hotelero, tanto para su venta como para proyección de crecimiento nacional e internacional.

Este servicio vanguardista es sumamente atractivo para los inversionistas ya que brinda una nueva forma de viajar, hospedándose en el primer Hotel sobre ruedas más exclusivo y cómodo de Sudamérica.

El detalle se encuentra en la Parte II.

X. Conclusiones

Los gustos, necesidades y preferencias del viajero han dado lugar a nuevas formas de esparcimiento que van más allá de lo tradicional. Los turistas de hoy buscan experiencias que les permita no solo entrar en contacto físico con la naturaleza, sino interactuar con ella. Explorar culturas distintas a la suya y así gozar de todo tipo de espectáculo, es por esto que nosotros quisimos fusionar el concepto de hotelería con el transporte, incorporando a través de alianzas estratégicas, la visita a los distintos turísticos más atractivos de Chile.

Chile Cabin Hotel 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.

Hay hoteles de todas las categorías, pero Chile Cabin Hotel no entra en ninguna de ellas, ya que cuenta con Paredes especiales que se deslizan, camas distribuidas en forma de literas con ventanillas para disfrutar de la vista, escaleras, cocina totalmente equipada, sala de estar,

baño, ducha, terraza y un increíble segundo piso emergente, así es como la degustación de nuestra exquisita oferta gastronómica.

Nuestra estrategia de Marketing se realizará a través de nuestra propia página web, redes sociales, OTA's (Agencia de Viajes Online), Booking y Expedia y finalmente metabuscadores tales como Tripadvisor y Trivago.

Nuestra propuesta de valor difiere de la hotelería tradicional, dado que el servicio de transporte y alojamiento que ofreceremos será único en el mercado nacional, distinguiéndonos por la experiencia única a entregar a nuestros huéspedes, hombres y mujeres entre 25 y 64 años, de perfil aventurero, amantes de la naturaleza y cultura, con un alto nivel socioeconómico.

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.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 Quitar (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

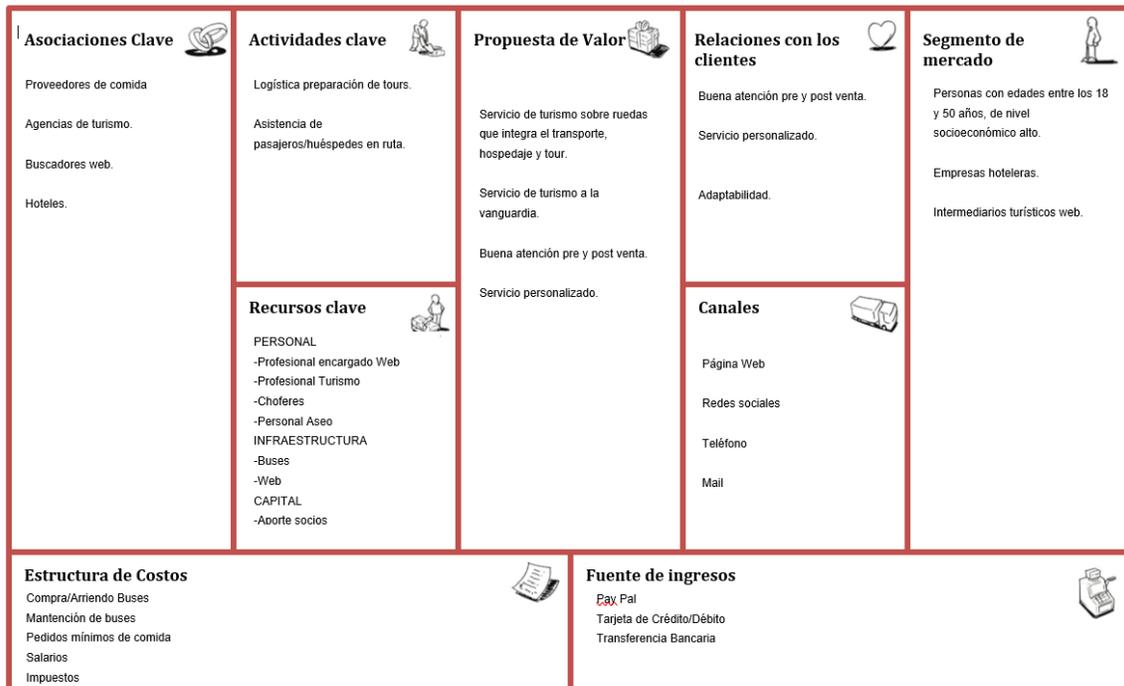
Hotel de Castro: El Hotel de Castro ofrece piscina al aire libre, sauna y gimnasio. Dispone de zonas comunes cómodas y conexión WiFi gratuita, y se encuentra a 200 metros de la plaza principal de la localidad.

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



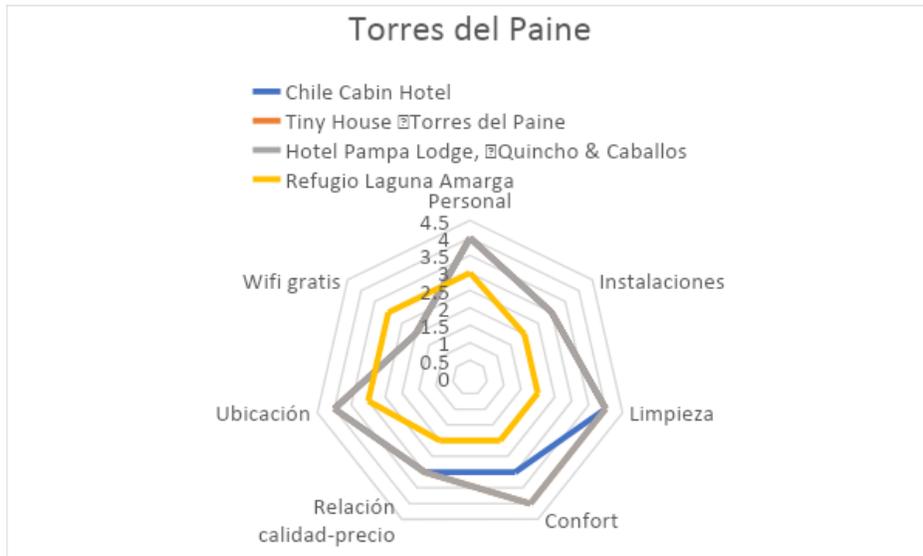
Anexo N°4

Resultados de Matriz de Posicionamiento

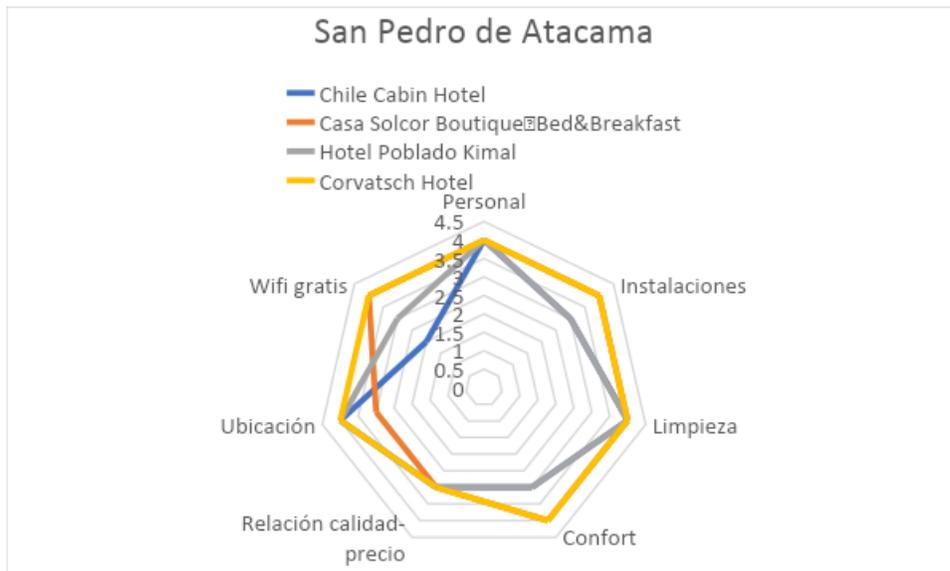
HOTELES	SERVICIO	UBICACIÓN
Chile Cabin Hotel	9,4	9,4
Tiny House Torres del Paine	9,4	9,4
Hotel Pampa Lodge, Quincho & Caballos	9,4	9,4
Refugio Laguna Amarga	6,6	8,5
Hotel Boutique Greco	8,1	8,9
Casa Molino Hotel Boutique	8,1	8,9
Hotel Puelche	9,1	8,8
Casa Solcor Boutique Bed&Breakfast	9,3	7,8
Hotel Poblado 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



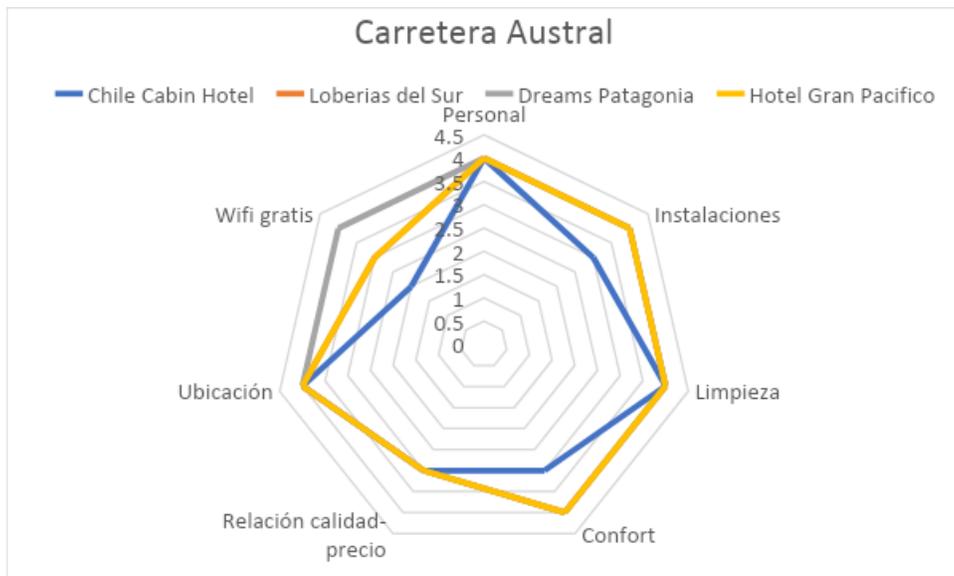
Fuente: Elaboración Propia



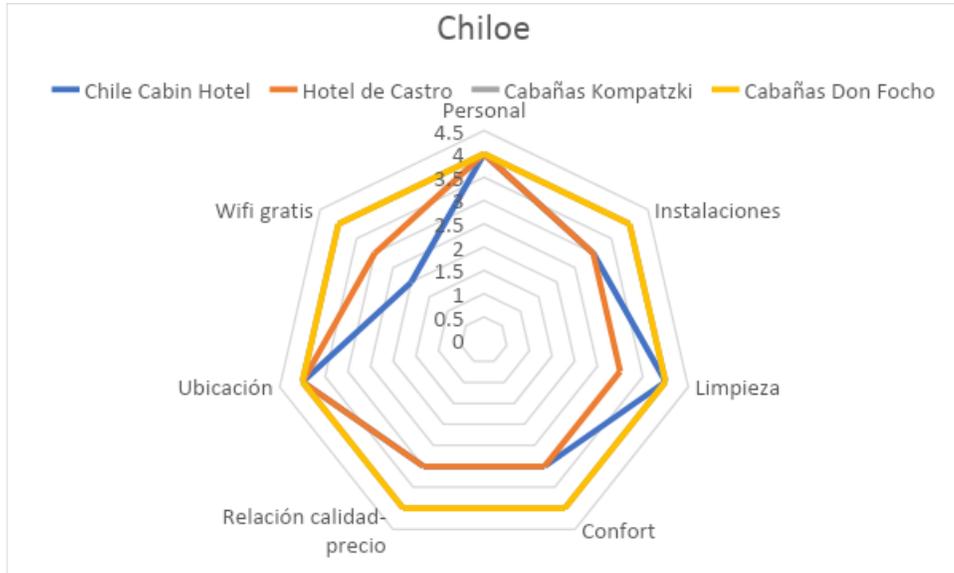
Fuente: Elaboración Propia



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