



HOTEL PICHILEMU LC
LO QUE NECESITAS Y QUIERES A TU ALCANCE

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Parte I

**Alumno: Rafael Villagra C.
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes D.**

Santiago, 16 de marzo de 2021

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	6
2.1 Industria	6
2.3 Competidores	12
2.4 Clientes	13
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	15
3.1 Modelo De Negocios	15
3.2 Descripción de la empresa	21
3.3 Estrategia de crecimiento	21
3.4 RSE y sustentabilidad.	22
4. PLAN DE MARKETING	23
4.1 Objetivos De Marketing	23
4.2 Estrategia de segmentación	24
4.3 Estrategia de producto/servicio	25
4.4 Estrategia de precio	26
4.5 Estrategia de distribución	28
4.6 Estrategia de comunicación y ventas	28
4.7 Estimación de la demanda y crecimiento anual	29
4.8 Presupuesto de marketing y cronograma	30
5. PLAN DE OPERACIONES	31
6. EQUIPO DEL PROYECTO	32
7. PLAN FINANCIERO	33
8. RIESGOS CRÍTICOS	34
9. CONCLUSIONES	35
<u>ANEXOS</u>	36
ANEXO 1: Información de la industria de Alojamiento Turístico en destino turístico Pichilemu y Paredones	36
ANEXO 3: Información de la industria de alojamiento turística a nivel nacional	40
ANEXO 4: Detalle de mercado objetivo de hotel LC	42
ANEXO 5: Presupuesto de marketing	43

RESUMEN EJECUTIVO

El constante crecimiento turístico en los últimos cuatro años, desde 2016 a 2019, en la comuna de Pichilemu se establece en un 108%, convirtiendo a la comuna en uno de los principales destinos para visitantes nacionales y extranjeros, lo que ha resultado en un aumento en la actividad económica principalmente en rubro hotelero, gastronómica y centros de actividades turísticos

Frente a esta oportunidad de negocios se diseña y gestiona el proyecto “Hotel Pichilemu LC” el cual tiene por objetivo capturar parte de la demanda creciente por alojamientos turísticos, la cual alcanzo fue de 366.764 pernoctaciones durante el último año, el proyecto busca abarcar una participación de mercado de un 1%, cifra que se respalda por la investigación preliminar donde un gran porcentaje de visitantes no encuentran una propuesta de valor que se ajuste a sus necesidades, producto que el rápido crecimiento ha derivado que la oferta sea abordada por hospedajes y cabañas con atributos básicos, frente a hoteles que presentan una oferta de valor diferenciadas pero con tarifas sobre disposición a pagar de segmentos AB y C1A.

El Hotel Pichilemu LC se contempla en una superficie de 250 mts² donde se construirán tres plantas superiores, un subterráneo y terraza, con un total de 15 habitaciones, en una ubicación privilegiada, a 80 metros de la playa principal y en una zona comercial y gastronómica, con excelente conectividad a los diversos atractivos de la comuna.

La propuesta de valor en relación con la competencia se define por medio de un modelo de negocios con enfoque en costos, generando una combinación de recursos y capacidades que brinden aquellos atributos realmente valorados por nuestro segmento objetivo.

El proyecto estima una inversión inicial de M\$ 385.235, la cual se recupera al inicio de cuarto año, un 60% será mediante crédito bancario y el 40% bajo aporte de capital, el EBITDA al primer año se proyecta en un 21% sobre los ingresos y para el quinto año de un 37%. El proyecto genera valor por M\$ 83.303 con una rentabilidad anual de 15,27%.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Las investigaciones y análisis realizados, indican que la oportunidad de negocio está en capturar un nicho de mercado que desea pagar lo justo por lo que quiere o necesita y corresponde a personas del segmento C1b, C2 y C3 que son parte de una demanda creciente de alojamientos en los últimos años ya que su poder adquisitivo no les permite comprar una segunda vivienda en la costa, sin embargo no están dispuestos a privarse de la oportunidad de viajar con su grupo familiar hacia destinos turísticos que estén a su alcance económico, además es un segmento con oportunidades de crédito por medio de tarjetas bancarias y comerciales. A su vez este segmento consciente de las limitaciones de su presupuesto busca la mejor relación precio-calidad y están dispuestos a desembolsar parte de su ingreso por una oferta que a su criterio cumpla con las necesidades básicas a un precio justo.

Un antecedente que respalda la teoría del equipo de trabajo se base en la demanda de pernотaciones y número de llegadas desde el año 2016 hasta el año 2019 en la comuna de Pichilemu y Paredones.

En la Tabla N°1 se detalla la evolución de pernотaciones y llegadas a Pichilemu desde 2016 al 2019, donde el crecimiento del 108% en pernотaciones y 92% en llegadas en estos últimos cuatro años posiciona a Pichilemu como el principal destino turístico de la región.

Tabla N°1: Número de pernотaciones y llegadas a destino turístico Pichilemu y Paredones

Año	Pernотaciones		Llegadas	
	Total	Variación	Total	Variación
2016	176.189		74.555	
2017	232.927	32%	103.405	28%
2018	331.809	42%	136.829	24%
2019	366.764	11%	143.036	4%

Fuente: elaboración propia en base a informe mensual Emat realizado por el INE

La demanda descrita anteriormente, ha sido tomada por distintos actores de la industria entre los cuales se puede distinguir dos grupos; (1) Hoteles y (2) cabañas/hospedajes. Los Hoteles presentan una propuesta de valor orientada al servicio y elementos

diferenciadores basados en una amplia infraestructura que contempla restaurant, bar, piscina, estacionamiento y otros atributos adicionales, con una tarifa neta promedio para el año 2019 en habitaciones dobles disponible de \$69.143, mientras que otras propuestas como cabañas y hospedajes se caracterizan por una oferta básica de servicios más casera sin atención a la habitación ni aseo diario con valor promedio durante el año 2019 para las habitaciones básicas disponibles de \$36.538¹.

La tasa creciente de ocupación de habitación en hoteles y otros (cabañas y hospedajes) descrita en tabla n°2, es un elemento relevante que indica el atractivo de la industria, lo cual al analizar con la investigación de mercado nos permite establecer que existe dentro de la demandada un nicho de mercado no capturado y que hoy se distribuye entre hoteles y Otros (cabañas y hospedajes).

Tabla N°2: tasa de ocupación en habitaciones en Hoteles y Otros en Pichilemu y Paredones

Año	Hoteles	Otros
2016	29,2%	12,3%
2017	42,0%	20,7%
2018	53,8%	27,9%
2019	64,1%	33,7%

Fuente: elaboración propia en base a informe mensual Emat realizado por el INE

Es importante destacar, que la información levantada del periodo 2019 presenta un sesgo para la industria del turismo como consecuencia del estallido social, el que se hizo presente a contar del 18 de octubre del año 2019, provocando un estancamiento de la demanda por pernoctaciones.

En conclusión, después del trabajo de investigación y tabulación de datos el equipo de trabajo está convencido que hay una oportunidad de negocio en capturar un nicho de mercado que hoy no se encuentra bien atendido ya que se encuentra atrapado entre la oferta de Hoteles con un precio alto para sus recursos y cabañas y hospedajes con un precio a su alcance, pero que no cumple con su aspiración de servicio y calidad.

¹ Base de elaboración propia según informe mensual Emat 2019 desarrollo por el INE.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 Industria

Las bellezas naturales de Chile y la diversidad de sus paisajes hacen que sea de gran interés turístico para extranjeros y chilenos. Como consecuencia en los últimos años han aumentado los viajes turísticos a distintos lugares del país. Esto se refleja en la importancia que ha adquirido esta actividad económica, logrando en el 2018 un aporte directo al PIB del 3,3% MMUS\$ 9.785.

En relación con el turismo interno² en Chile, durante el año 2019 se totalizaron 16.802.750 viajes turísticos, registrando una baja del 14,3% con respecto al año 2018, esto es producto del estallido social que se visibilizó fuertemente a contar del 18 de octubre de 2019, sin embargo el motivo de los viajes no tuvo variaciones, siendo los principales con un 63,2% la categoría vacaciones y luego con un 30,3% visitas a familiares y amigos³. Por su parte, el turismo receptivo⁴, como se aprecia en el gráfico n°1 reportó ingresos por exportación de US\$ 3.786 MM durante el año 2018, representando el 36,8% de las exportaciones de servicios de la economía nacional⁵ y destacándose como la sexta industria con mayores ingresos registrando el 3° lugar en América del Sur dentro de los países con más llegadas de turistas, alcanzando los 5.722.928 visitantes.

Gráfico N°1: Valor de exportaciones en MM US\$ durante año 2018



Fuente: Anuario de Turismo 2018, Subsecretaría de Turismo

Referente a la industria del turismo en la Región de O'Higgins, observamos en la tabla n°3 que las comunas de Pichilemu y Paredones registran el mayor crecimiento entre los

² Se entiende por **turismo interno** los viajes realizados, con fines turísticos, por los residentes de un país, sean nacionales o extranjeros, dentro del territorio nacional.

³ Informe Turismo Interno 2019, Subsecretaría de Turismo.

⁴ Es aquel que engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia como parte de un viaje.

⁵ Anuario de Turismo 2018, Subsecretaría de Turismo.

destinos turísticos de la región, registrando un aumento de un 92% en llegadas y 108% en pernотaciones desde el año 2016 al 2019.

Tabla N°3: evolución de llegadas y pernотaciones a destinos turísticos de la Región de O'Higgins

Año	Llegadas				Pernотaciones			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
San Vicente, Rapel y Navidad	7.414	7.854	18.687	19.118	30.562	19.750	53.850	49.486
Valle de Colchagua	70.732	79.721	74.477	68.608	135.370	141.324	135.725	126.656
Rancagua y alrededores	148.272	145.506	105.521	109.763	478.807	328.422	243.464	226.305
Pichilemu y Paredones	74.555	103.405	136.829	143.036	176.228	232.927	331.809	366.764

La oferta alojamiento turístico a nivel nacional registra más de 9.267 recintos dedicados a esta actividad, los cuales se encuentran diferenciados por SERNATUR en 15 categorías de alojamiento turístico de acuerdo con características y atributos propios de su oferta de valor, información se detalla en anexo 8. Por su parte, la región de O'Higgins se encuentra en el décimo lugar, aporta el 5 % del total de la oferta de alojamiento turístico a nivel nacional con 468 recintos. Mientras que la comuna de Pichilemu por si sola concentra el 46% de la región, lo que se traduce en 213 recintos de alojamiento turísticos.

Dentro de la industria local en Pichilemu podemos encontrar 12 tipos de alojamientos turísticos, detallados en tabla n°4, donde predomina con 81 recintos la categoría cabañas con un 38,0% de la oferta, mientras que la categoría Hotel registra 16 recintos alcanzando el 7,5% de la oferta.

Tabla N°4: Tipos de alojamientos turísticos en Pichilemu a 2019

Reciento	Cantidad	Porcentaje
Cabañas	81	38,0%
Hostal	40	18,8%
Departamentos turísticos	34	16,0%
Residencial	20	9,4%
Hotel	16	7,5%
Camping	6	2,8%
Lodge	4	1,9%
Refugio	3	1,4%
Apart-Hotel	3	1,4%
Resort	3	1,4%
Hotel Boutique	2	0,9%
Alojamiento Familiar	1	0,5%

Una característica muy importante de la industria local es su alta concentración pudiendo encontrar en un radio aproximado de cuatro kilómetros hasta 100 recintos destinados al alojamiento turístico, en donde el borde costero es el más explotado por su cercanía con el mar y fácil acceso a los distintos atractivos de la comuna.

Ilustración N°1: Puntos de oferta de alojamientos turísticos en Pichilemu



2.1.1 Análisis Porter

Para el análisis de las fuerzas de Porter que afectan al proyecto definimos como sector industrial el mercado de alojamiento turístico local, que está compuesto por 16 Hoteles y otros 193 competidores con oferta para pernoctar dentro de los que encontramos apart hotel, cabañas, departamentos, hostales y complejos turísticos. Quienes abordan principalmente la demanda que se origina en el comportamiento del consumidor estacional que está dado por el periodo de vacaciones de los estudiantes quienes junto a sus padres y familias hacen uso de la capacidad hotelera instalada en Pichilemu.

En Chile durante el año 2019 se registraron 10.618.423 viajes por vacaciones, esto es el 63%⁶ de todos los viajes realizados y llevaron a la región de O'Higgins 1.128.944 turistas que representa el 7% del total nacional, estos viajes demandaron 366.764 pernoctaciones en la comuna de Pichilemu y representa un incremento del 108% con respecto al año 2016.

⁶ Base elaboración propia según informe mensual Emat 2016, 2017, 2018 y 2019 desarrollo por el INE.

2.1.1.1 Poder de negociación de los clientes

Es una barrera media dado que la gran cantidad de competidores que existe en la industria se encuentran fuertemente por la oferta y calidad del servicio entregado.

El producto base es el servicio de alojamiento para pernoctar y por tratarse de una zona turística con balneario podemos encontrar múltiples ofertas para satisfacer la necesidad básica, pero con segmentos que se enmarcan claramente en cada tipo de oferta.

Los factores considerados para determinar el poder negociador del cliente son:

- o Existe una amplia oferta, por lo tanto, no hay concentración de oferta
- o La amplia oferta le permite al cliente negociar el precio en categorías más bajas de oferta.
- o El tipo de negocio no permite que existan grandes volúmenes de compra
- o El costo de cambio no es importante para el cliente, puesto que la amplia oferta lo resguarda

2.1.1.2 Poder negociación de los proveedores

En la industria local el poder negociador de los proveedores es bajo, puesto que no existen proveedores especializados y los insumos son de fácil adquisición.

Los factores evaluados para determinar el poder negociador de los proveedores son:

- o Existe un amplio espectro de proveedores
- o El volumen de compra hacia los proveedores no es importante
- o Existen sustitutos para los servicios e insumos que entregan los proveedores
- o El servicio de hospedaje para pernoctar es un servicio básico que no requiere mayores insumos
- o Existe un alto número de sustitutos disponibles en el mercado

2.1.1.3 Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de nuevos participantes en una categoría similar es baja.

Los factores que consideramos para determinar la amenaza de nuevos participantes son:

- o El atractivo del sector en los últimos años a llevado a un incremento en los costos de los terrenos.

- o La naturaleza de la industria hotelera hace indispensable apuntar a la economía de escala, de lo contrario no es viable la operación.
- o La diferenciación de la oferta es clave para capturar el segmento objetivo buscado, y de esta forma lograr una rentabilidad de largo plazo.
- o La inversión en marketing y publicidad de los primeros años tiende a ser más elevado al ser un sector con concentración de oferta.
- o La necesidad de capital es una fuerza importante de superar por la naturaleza de la industria y básicamente se refiere al capital inicial, a mayor inversión, mayor infraestructura, cantidad y calidad de servicios y una mejor ubicación del Hotel.
- o El acceso a la distribución es una barrera importante de superar dado el poblamiento de la zona comercial y alrededores.

2.1.1.4 Presión de los sustitutos

En la industria hotelera local la presión de los sustitutos es alta debido a la gran variedad de oferta existente, formal y no formal.

Los factores que consideramos para determinar la presión de los sustitutos son:

- o El cliente puede sustituir al prestador del servicio debido a la gran oferta.
- o Los precios relativos de los sustitutos es una de las principales amenazas.
- o El cliente no enfrenta un costo de cambio importante por lo que es una fuerza que para el proyecto es baja.
- o La percepción de diferenciación de producto del cliente es una fuerza alta para el segmento objetivo que esperamos satisfacer.
- o Existe una importante disponibilidad de sustitutos cercanos por lo que es una fuerza alta que el proyecto debe tener siempre presente.

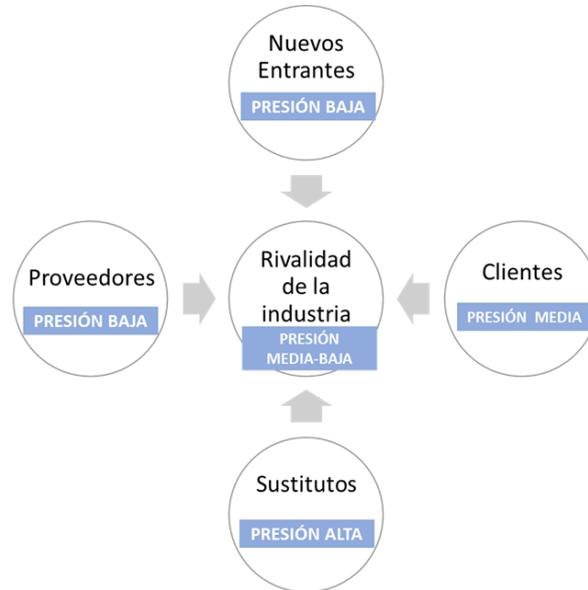
2.1.1.5 Rivalidad de la industria

La rivalidad en la industria local se considera media-baja porque existen 16 competidores en categoría hoteles y un número indeterminado de competidores informales (otras categorías) que ofrecen un servicio base similar pero que se diferencian considerablemente por la infraestructura, experiencia y calidad servicios.

El crecimiento de la oferta hotelera ha sido lente en los años observados, sin embargo existe la incorporación de competidores estacionales que ejercen presión sobre la

estructura de la industria establecida pero bajo una oferta básica que no impacta en la oferta consolidada de hoteles.

Ilustración N°2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



2.1.6 Oportunidades y Amenazas

La industria de alojamiento turístico en Pichilemu presenta una serie de desafíos que quedaron en evidencia luego del análisis Porter. Por lo tanto para hacer frente a la competencia en la industria, identificamos los factores que se deben tener en cuenta para lograr una mejor posición competitiva.

Tabla N°5: Del análisis de las cinco fuerzas de Porter identificamos sus oportunidades y amenazas

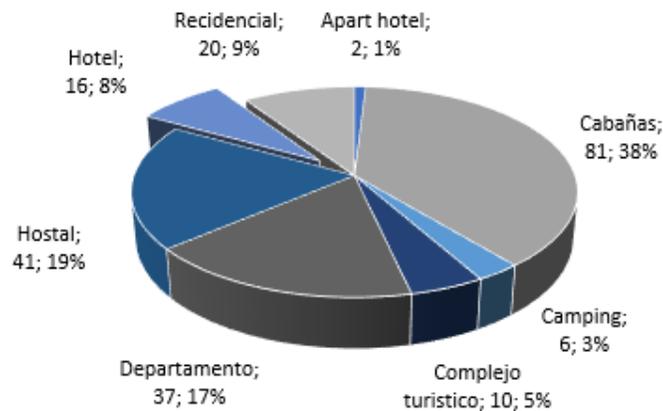
Fuerzas de Porter	Fuerza para hotel low cost	Oportunidades	Amenazas
Poder de negociación de los clientes	MEDIA	Podemos captar demanda	Busca precio
		El cliente decide	Exige más
		Hay que encantar	Sin costo de cambio
Poder negociación de los proveedores	BAJA	Permite negociar precio	Calidad no asegurada
		Más de una opción	Rotación
		Proveedor debe innovar	Prioriza a otro cliente
Amenaza de nuevos participantes	BAJA	Plaza tomada	Demanda insuficiente
		Se tienen permisos y patentes	Infraestructura nueva
		Primera línea playa	Menor estructura de costo
Presión de los sustitutos	ALTA	Se tiene imagen y respaldo	No paga impuesto s ni patentes
		Condiciones sanitarias autorizadas	Precio bajo el costo

		Funcionamiento todo el año	No son fiscalizados
Rivalidad de la industria	MEDIA-BAJA	Demanda creciente	Cooperativas
		Administración profesional	Cadenas de hoteles
		Principales actores conocidos	Guerra de precios

2.3 Competidores

La comuna de Pichilemu posee una amplia oferta de alojamiento turístico, la que se puede dividir en dos categorías formal e informal. Para la evaluación del proyecto consideramos la categoría formal y está compuesta por hoteles, residenciales, apart hotel, cabañas, camping, complejos turísticos, departamentos y hostel⁷. Cada categoría, expuesta en ilustración n°3 presenta una propuesta de valor diferente, descripción y alcances de la competencia ver en Anexo 8.

Ilustración N°3 Industria de hospedaje en Pichilemu



Fuente: elaboración propia en base a informa SERNATUR

La comuna de Pichilemu por su desarrollo ligado al surf y atractivos naturales es cada vez más visitada por turistas nacionales y extranjeros que buscan realizar algún tipo de deporte, como pesca, surf, wind surf u otra actividad recreativa en un ambiente natural rodeado de bosques y playas sin dejar de lado la comodidad.

La oferta de hoteles el año 2019, tuvo en promedio una tarifa por habitación disponible de \$ 69.143⁸ y una tasa de ocupación en habitación de 64,7%⁹. Por su parte la oferta de

⁷ Agrupación por tipo de establecimientos de alojamiento turísticos turístico a nivel nacional según Subsecretaría de Turismo. Ver anexo 6.

⁸ Tarifa promedio por habitación disponible en hoteles, tabla resumen elaboración propia informe mensual EMAT 2019. ver anexo 2.

⁹ Tasa promedio de ocupación en habitaciones en hoteles, tabla resumen elaboración propia informe mensual EMAT 2019. Ver anexo 7.

alojamientos en categoría Otros, durante el año 2019 registro en promedio una tarifa por habitación disponible de \$36.538¹⁰ y una tasa de ocupación en habitación de 33,7%¹¹.

De una muestra aleatoria compuesta por 20 recintos de alojamiento turístico, se obtuvo información mediante preguntas realizadas en el punto de venta y se pudo concluir que la tarifa mínima por persona en recintos sin calificaciones es de \$20.000, mientras que la tarifa mínima en los recintos con calificaciones de huésped de cinco estrellas (recomendaciones de huéspedes) es de \$60.000. Mientras que la tarifa máxima en recintos sin clasificación es de \$25.000 y en recintos con calificación de huéspedes de cinco estrellas su valor es \$91.000.

Tabla N°6: Muestra aleatoria de la competencia representativa en recintos turísticos de hospedaje de la comuna de Pichilemu

Cantidad	Clasificación	Tarifa mínima por habitación	Tarifa máxima por habitación	Tarifa Promedio por habitación
5	Sin clasificación	20.000	25.000	23.200
2	★	24.000	25.000	24.000
3	★★	22.000	30.000	25.667
2	★★★	38.000	57.000	51.330
3	★★★★	52.000	70.000	65.500
7	★★★★★	60.000	91.000	73.857

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista en el PDV. Ver anexo 2.

2.4 Clientes

Todos los años en temporada estival llegan hasta Pichilemu turistas nacionales y extranjero, todos en busca de un destino turístico que ofrece playas aptas para el nado y deportes acuáticos donde se destaca la práctica del surf. Adicional a la oferta costera con toda su gastronomía, Pichilemu ofrece la particularidad de estar inmersa en zona huasa por lo que cuenta con actividades turística asociadas a las tradiciones campesinas que encantan a sus visitantes.

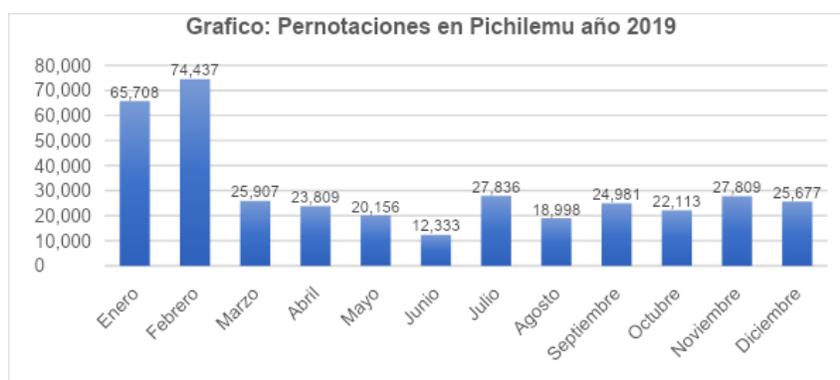
Durante el año se destacan tres temporadas muy marcadas siendo la de mayor auge el periodo estival que va desde diciembre a mediados de marzo, estacionalidad que está marcada por el comienzo del verano y las vacaciones de los estudiantes con sus grupos familiares.

¹⁰ Tarifa promedio por habitación disponible en otros, tabla resumen elaboración propia informe mensual EMAT 2019. Ver anexo 2.

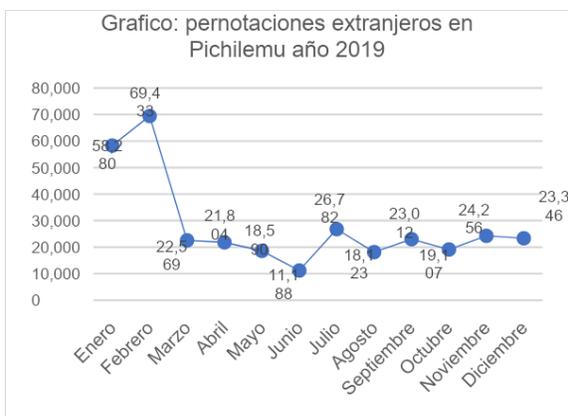
¹¹ Tasa promedio de ocupación en habitaciones en otros, tabla resumen elaboración propia informe mensual EMAT 2019. Ver anexo 7.

Luego del verano en los meses de abril a agosto la demanda baja en promedio al 35%, siendo personas de la tercera edad junto a sus acompañantes (clubes de adulto mayor) los que utilizan la capacidad hotelera. Adicional a este grupo están las familias que llegan a la comuna con ocasión de fin de semana largos. Sin embargo, durante el mes de julio nuevamente retornan las familias y esta vez es para hacer uso de las vacaciones de invierno de los estudiantes.

Luego en septiembre con motivo de las fiestas patrias llegan a la comuna familias completas y grupos de jóvenes de 18 a 30 años los que en promedio están una semana y copan la capacidad hotelera.



Durante el año 2019 la encuesta EMAT que emite Sernatur da cuenta de un total de 769.211 pernотaciones solo de la industria formal del alojamiento turístico. Donde el 91% corresponde a turistas nacionales y el 9% a extranjeros, en la gráfica podemos apreciar que la demanda de pernотación tiene pick en los meses de enero y febrero. Luego tiene un descenso continuo hasta el mes junio, después en julio la demanda aumenta y tiende a estabilizarse en el orden de las 24.000 pernотaciones. Por otra parte, los turistas extranjeros llegan con fuerza en el mes de enero y luego la demanda empieza a caer consecutivamente todos los meses hasta que en el mes de septiembre comienzan a retornar a la comuna.



3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

3.1 Modelo De Negocios

El modelo de negocios del proyecto será descrito en base a la metodología Canvas¹², abordando los 9 módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales de negocio; clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, de esta forma, explicar cómo nuestro proyecto crea, proporciona y captura valor.

3.1.1 Segmentos de clientes

Descripción del mercado potencial¹³:

El mercado de alojamiento turístico en Pichilemu durante el año 2019 registró 143.036 llegadas de turistas que se tradujeron en 366.764 pernoctaciones con ingreso a nivel industria de MM\$ 10.490.

¹² Modelo Canvas publicado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en libro *Generación de modelos de negocios*.

¹³ Elaboración propia en base a informe mensual Emat realizado por el INE y Anuario de Turismo realizado por Subsecretaría de Turismo

Referente al turismo receptivo durante el año 2019 se registraron 18.939 llegadas de turistas extranjeros, los cuales de acuerdo con la subsecretaria de turismo, prefieren en un 91,6% la opción de alojamiento bajo una propuesta hotelera, la distribución del país de origen se muestra a continuación.

Tabla N°7: Llegadas de turistas extranjeros a la comuna de Pichilemu

	Argentina	Brasil	Bolivia	Perú	Estados Unidos	Colombia	España	Francia	Alemania	Austria	Otro
Llegadas (N)	6.176	2.787	2.541	1.850	1.216	572	443	417	412	334	2.190
Llegadas (%)	32,61%	14,72 %	13,42 %	9,77%	6,42%	3,02%	2,34%	2,20%	2,18%	1,76%	11,56 %

En relación con el turismo interno, durante el año 2019 se registraron en Pichilemu 124.097 llegadas de turistas nacionales, los que se distribuyen en los siguientes rangos etarios:

Tabla N°9: Llegadas de turistas nacionales a la comuna de Pichilemu según rango etario

Rango Etario	Llegadas (N°)	Llegadas (%)
65 o más	14.199	9,95%
60 a 65	15.019	10,53%
46 a 50 años	17.052	11,95%
30 a 45 años	33.142	23,23%
24 a 29 años	17.481	12,25%
18 a 23 años	9.882	6,93%
0 a 17 años	35.924	25,18%

Del total de visitantes nacionales un 55,2 % corresponden a mujeres y un 44,8% a hombres y de acuerdo con sus preferencias eligen en un 67,3% tomar la decisión de alojamiento en una propuesta hotelera.

Mercado Objetivo:

Temporada alta: Son Hombres y mujeres, chilenos o extranjeros, entre 24 y 50 años, del estrato socioeconómico C1b y C2, que valoran pagar lo justo por un servicio. En este segmento objetivo se estima un mercado potencial 53.193 turistas los cuales presentan una permanencia promedio en alojamientos turísticos de 4 noches alcanzando a nivel comunal un total de 186.174 pernnoctaciones.

Temporada baja: Son hombres y mujeres, chilenos, entre 50 y 70 años, del estrato socioeconómico C2 y C3 este grupo por lo general participan en clubes de adultos mayor o están afiliados a alguna institución de beneficios. Este segmento objetivo presenta un

mercado potencial de 6.771 turistas, los cuales presentan una permanencia promedio de 3 noches en alojamientos turísticos, alcanzando a nivel comunal un total de 18.280 pernoctaciones.

3.1.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para los clientes es: “Solo pagas por lo que necesitas o por lo que quieres”, esta propuesta se basa en cumplir con atributos diferenciadores que dentro de la oferta cumplan con las expectativas de los clientes.

Para lograr este desafío y la integración a la estrategia competitiva desarrollamos cinco ejes de acción:

- **Precio competitivo siempre:** En promedio 10% más bajo que la competencia en la misma categoría de habitación buscando la coherencia con la estrategia de liderazgo en costo. Esto se realizará con precios flexibles en base a la vigilancia permanente de la competencia, estando muy atentos a la variación de la oferta y la demanda de manera que si el precio baja o aumenta seguir su tendencia para siempre estar ajustado a la propuesta de valor del líder en costos.
- **Dependencias funcionales y cómodas:** La ropa de cama y colchón serán de gran calidad para asegurar el descanso, la comodidad y generar el sentido del placer. Además, las habitaciones y espacios comunes tendrán especial cuidado en su diseño para lograr espacios altamente funcionales y capaces de poder ser asignado a distintos fines por medio de la integración y segregación, donde la decoración y el mobiliario serán de líneas modernas con colores blancos y suaves para que los espacios parezcan más grandes.
- **Pulcritud e higiene:** Cuidado especial en la higiene, limpieza y mantención de todas las dependencias, estas deben oler a limpio y siempre estar muy bien presentadas. Las habitaciones estarán construidas con materiales anticorrosión y fáciles de limpiar.
- **Excelencia en el servicio:** Se pondrá especial dedicación en la selección y capacitación del personal con énfasis en la orientación hacia la atención del cliente, las

reglas de oro serán; “El cliente antes de todo”, “Cumplimos lo que prometemos” y “Darle al cliente más de lo que espera”.

- **Alianzas estratégicas:** Por medio de alianzas estratégicas el cliente recibirá valor por medio de descuentos en los servicios asociados al hotel. La propuesta será entregar el 30% de descuento en; restaurantes, escuelas de surf, cabalgatas y tours.

3.1.3 Canales de comunicación

Canal Directo

Eje principal de la actividad y corresponde a las instalaciones del hotel, donde el esfuerzo será cumplir con la propuesta de valor para entregar una experiencia única a un precio justo. El apoyo a la gestión de captura de la demanda será:

- Página Web propia del Hotel.
- Redes sociales propias del Hotel, Facebook, Instagram, LinkedIn.
- Recepción del Hotel.
- Mailing.
- WhatsApp.

Canales indirectos

- Portales de reservas (Booking, Despegar).
- Alianzas y socios estratégicos.

3.1.4 Relación con Clientes

De acuerdo con los canales establecidos, se desprende que la relación con nuestros clientes se puede explicar en base al tipo de relación, directa o indirecta, y en base al vínculo establecido, transaccional o de largo plazo.

Tipo de relación con clientes:

- Directa: La propuesta es cumplir y superar las expectativas del cliente sabemos que un cliente inteligente paga lo justo por lo que quiere o necesita, por lo que los esfuerzos serán enfocarnos en entregar lo que realmente necesita un huésped, habitaciones que destaquen por la limpieza y luminosidad con camas que realmente generen un descanso. Y para superar las expectativas del cliente sin hacer una promoción le vamos a entregar una noche gratis a los clientes que repitan su estadía. Cuando se genere interacción con los puntos de contacto propio, nos aseguraremos de entregar información que permita al cliente identificar claramente la propuesta de valor y las

características del servicio, por ejemplo: Contacto por medio de la recepción, ofreceremos al potencial cliente que conozcan las instalaciones acompañado de un miembro del equipo.

- Indirecta: Cuando el contacto se genere por medio de terceros por ejemplo portales de reservas, centros turísticos o agencias de viajes, le pediremos a nuestro canal que direccionen al potencial cliente hacia nuestros canales directos.

Vínculos con clientes:

- Transaccional: Esta opción no será tomada por el modelo de negocios, ya que no crea barreras de salida o estrategia de fidelización que retenga al cliente.
- De largo plazo: Desarrollaremos un programa de huésped que incentive la fidelización por medio de descuentos en las estadías reiteradas. Por ejemplo, promociones en temporada baja, también se creará una base de datos de clientes y se le informará por mail promociones del hotel y actividades de la comuna.

3.1.5 Fuentes de Ingresos

De acuerdo con el modelo de negocios descrito, se establecen las siguientes fuentes de ingresos:

- **Ingresos directos:** corresponde a la tarifa cobrada a clientes directos por habitación, la tarifa será flexible en función de los factores seleccionados en el proceso de compra.
- **Ingresos indirectos:** venta de productos de cafetería, arriendo de estacionamientos, arriendo de la terraza y/o quinchos, organización de recepciones y eventos.

3.1.6 Recursos Claves

Es relevante tener presente que los recursos clave nos permitirán establecer relaciones con nuestros segmentos objetivos, para entregar la propuesta de valor y finalmente obtener los ingresos esperados. Nuestros recursos claves serán:

- **Físicos:** La construcción y diseño del hotel es fundamental, ya que la configuración de los espacios y el diseño de interior nos permitirá obtener el mayor ingreso por metro cuadrado como también plasmar una imagen alineada a la propuesta de valor.
- **Intelectuales:** El proyecto contempla el registro de la marca, la patente de hotel y patente de consumo de bebidas alcohólicas y alimentos.
- **Humanos:** El personal del Hotel es considerado un elemento esencial, ya que estará capacitado para dar una atención cercana, cálida y personalizada, tendrá conocimiento de los destinos turísticos de la comuna, como también tendrá manejo de idioma inglés.

3.1.7 Actividades Clave

Para el éxito del proyecto y el adecuado traspaso de la propuesta de valor al cliente identificamos tres factores críticos de éxito que se traducen en actividades claves:

- **Elaboración y control de una estructura de costo eficiente:** Que permita generar margen para el hotel y traspasar al precio del cliente el máximo de servicios por menos dinero y con una propuesta que satisfaga la necesidad de pernoctar y supere las expectativas de servicio del cliente. La base está en la planificación financiera y la contratación de servicios externalizados que cubran las alzas y bajas de demanda con costos variables y no fijo.
- **Consumo eficiente de energías:** El ahorro eléctrico se logrará por medio de una matriz eléctrica combinada, bajo el sistema tradicional y la elaboración propia por medio de paneles solares, esto se acompañará con luminarias led con sensores de movimiento.
El consumo de agua considera un ahorro por medio de sensores y llaves de corte programado, además incorporara dispensadores para la mezcla de aire y agua. El agua caliente se suministrará por medio de termos y se utilizaran sus ductos de distribución para calefaccionar las dependencias del hotel.
- **Capacitación y mejora continua de los niveles de servicio:** Las actividades en el modelo de atención contemplan personal permanente en las instalaciones del hotel con foco en la satisfacción del cliente, se pondrá énfasis en el buen trato, con respuestas rápidas a los requerimientos del cliente.
- **Plataformas digitales:** Se espera lograr y mantener un 80% de interacción con los clientes por medio de las plataformas digitales del hotel, sitio web y redes sociales.

Razón por la que se hará una constante actualización de contenidos, seguimiento y monitoreo de consultas, solicitudes y opiniones.

3.1.8 Alianzas Clave

Por medio de alianzas estratégicas se pretende entregar valor al cliente y capturar demanda. La estrategia es ganar-ganar y permite aprovechar los atributos y servicios que tengan disponibles nuestros aliados comerciales de manera que las tres partes tengan beneficios (clientes, socio comercial y el hotel). Dentro de las alianzas comerciales se contemplan las escuelas de surf, restaurantes, agencias de tours y excursiones.

3.1.9 Estructura de Costos

Por tratarse de una empresa de servicios los costos del modelo de negocios se definen de acuerdo con la siguiente estructura:

Tabla N°10: Estructura de costos de Hotel LC

ítem	categoría	Peso relativo sobre costos totales
Remuneraciones	Costo fijo	58,81%
Actividades de fidelización y marketing relacional	Costo variable	11,61%
Costos de servicios básicos recurrentes	Costo variable	10,27%
Costos de insumo de operación	Costo variable	6,88%
Costo portal de reserva	Costo variable	4,66%
Seguros	Costo fijo	3,46%
Patentes, permisos y certificaciones	Costo fijo	2,98%
Costo medio pago	Costo variable	1,34%

3.2 Descripción de la empresa

El proyecto corresponde a la construcción y puesta en marcha de un Hotel Low Cost en la comuna de Pichilemu. La idea se origina porque los fundadores visualizan una oportunidad de negocios en la industria hotelera, sustentada en que los últimos años existe un aumento exponencial de la demanda por alojamiento y a la fecha no existe una propuesta de hotel Low Cost que cumpla con una necesidad creciente de los turistas que quieren pagar lo justo por lo que usan o por lo que necesitan.

El hotel llevará por nombre “Hotel Pichilemu LC” y estará ubicado en uno de los accesos principales que tiene la playa de Pichilemu, además esta ubicación privilegiada tiene acceso directo a la zona comercial y de entretenimiento de la comuna.

La construcción del Hotel tendrá como objetivo configurar las áreas comunes y las habitaciones con espacios altamente eficiente, es decir, hacer habitaciones con espacios

acotados, pero sin dejar de lado la comodidad, en este sentido el diseño de los espacios al interior será simples y funcionales con tintes minimalistas. A su vez la iluminación estará enfocada en dar una sensación de calidez y confort. Esperamos que la calidez y funcionalidad de las dependencias generen la sensación de tranquilidad y pertenencia, con el fin de establecer un lazo emocional con los huéspedes.

Misión: Ser un hotel low cost, donde nuestros clientes paguen solo por lo que necesitan o por lo quieren, generando experiencias de máxima satisfacción.

Visión: Queremos ser reconocidos a nivel nacional en categoría de hoteles low cost, generando una relación rentable de largo plazo con nuestros clientes, garantizando un precio justo por lo que realmente necesitan.

3.3 Estrategia de crecimiento

El foco principal del proyecto al corto plazo es la construcción y puesta en marcha de un Hotel Low Cost en una zona comercial de Pichilemu.

El proyecto contempla esperar la consolidación del hotel Low Cost para adquirir el know how de la industria y posteriormente buscar nuevas plazas que cumplan con las condiciones necesarias para replicar el modelo de negocio.

3.4 RSE y sustentabilidad.

El proyecto, incorpora el rol e impacto que generará dentro del ecosistema en el cual se desarrollará, tomando las variables económicas, sociales y medioambientales que impactan en su entorno:

3.4.1 Colaboradores

- Se tendrá una dotación con el 50% de personas que hayan vivido 10 años en la comuna de Pichilemu, además el proceso de selección será transparente, abierto y alineado con los valores de la empresa.
- Se establecerá un manual de conducta y buenas prácticas y en conjunto canales de denuncia anónimos.
- Se elaborarán planes de capacitaciones anual para el personal con 50% de los cursos con foco en el negocio y otro 50% enfocado en desarrollo de carrera.

- Se establecerá una estructura de remuneraciones que establezca bandas de sueldo acorde a los sueldos de mercado.

3.4.2 Proveedores

- Se utilizará una política de compras de insumos a proveedores locales (KM 0).
- Para evitar abusos y malos tratos de los proveedores del hotel con sus dependientes se le pedirá mensualmente un reporte de boletín laboral con multas e infracciones y la exigencia será de cero infracciones.
- Para evitar abusos de los proveedores con sus acreedores se pedirá un reporte mensual de Dicom y la exigencia será cero publicaciones.
- Para sustentar la estabilidad económica de los proveedores del hotel el pago se hará 5 días antes del vencimiento acordado

3.4.3 Medio ambiental

- Para contribuir al uso racional de la energía eléctrica el hotel espera implementar una matriz energética que al menos logre sustentar el 20% del consumo de energético.
- Para contribuir al uso racional del agua el hotel implementara en la distribución del agua, dispositivos que inyectan aire al agua y logran un ahorro de agua del 30%, además se van a instalar artefactos con corte de suministro automático para evitar mal uso.

4. PLAN DE MARKETING

El plan de Marketing del proyecto está diseñado con el propósito de apoyar el cumplimiento del objetivo general del negocio, el que consiste en *“Generar relaciones rentables con nuestros clientes, al entregar un servicio de calidad y una experiencia única al menor costo”*.

4.1 Objetivos De Marketing

Los objetivos de marketing serán un pilar en el éxito del negocio y se fundamenta en entregar una propuesta de valor clara y efectiva a los clientes, que se traduzcan en acciones concretas para que los clientes alcancen un alto nivel de satisfacción.

4.1.1 Posicionamiento en los clientes

El hotel tiene por objetivo posicionarse en la mente de los segmentos objetivos C1b, C2 y C3, explicados en sección 3.1.1 “Segmento de clientes” bajo el concepto de un hotel de calidad en el servicio y experiencia única a precios bajos.

Lo haremos de la siguiente forma:

- Cumplir con la promesa de valor.
- Superar las expectativas de los clientes.
- Fortaleciendo el plan comunicacional presencial en Pichilemu y en canales digitales.
- Tomar posiciones preponderantes en portales de reserva web.
- Presencia en afiches publicitarios de Pichilemu.
- Mantener actualizado el contenido en redes sociales, con relatos y recomendaciones de clientes.

La evaluación de la efectividad será por medio de encuestas en canales propios y externos, físicos y digitales, con frecuencia de tres meses y donde el objetivo es estar entre los tres hoteles de preferencias en nuestro segmento objetivo.

4.1.2 Capturar cuota de mercado

La meta es obtener una cuota de mercado del 1,0% al quinto año (ver punto 7.1.3 tasa de ocupación) con un tasa de ocupación del 62,6%.

Para lograr esta meta se trabajará en que la propuesta de valor sea percibida por los segmentos objetivos y se cumpla con los atributos diferenciadores propuestos.

4.1.3 Fidelización de clientes

Para fidelizar se desarrollará un programa que incluirá a los huéspedes inscritos y en el cual se entregaran beneficios adicionales, como descuentos en tarifa de habitaciones, promociones específicas en temporada baja, acceso a mejores tarifas en tour de empresas en convenio, además se les enviará mails informativos con eventos, congresos y festivales en las cercanías del Hotel.

La medición permitirá analizar recurrencia de las visitas de nuestros clientes, donde la meta es que nos visiten al menos dos veces al año.

4.2 Estrategia de segmentación

El análisis de la industria permitió detectar los segmentos en los cuales existen mayores oportunidades las que están en función del tamaño, crecimiento y preferencias. Esto busca la coherencia con las capacidades, recursos y objetivos del proyecto. En base a lo señalado se utiliza una estrategia de segmentación diferenciada.

Segmento N°1: corresponden a hombres y mujeres, chilenos y extranjeros, jefes de hogar, entre 24 y 50 años, del estrato socioeconómico C1b y C2, que buscan actividades de esparcimiento en familia y descanso en la playa, además les gusta ser tratados con calidez. Este segmento realiza viajes a Pichilemu preferentemente los meses de enero, febrero, julio, septiembre, noviembre y diciembre.

Segmento N°2: corresponde a hombres y mujeres mayores de 50 años de los estratos socioeconómico C1b, C2 y C3, que buscan la tranquilidad y el descanso. Además, les gusta ser tratados con calidez. Este segmento realiza viajes a Pichilemu preferentemente los meses de los meses de marzo, abril, mayo, junio, agosto y octubre.

La estrategia de posicionamiento se apalanca en la propuesta de valor, es decir, en el conjunto de atributos por los que el hotel se quiere diferenciar y ser conocido.

Ilustración N°4: Posicionamiento

		Precio		
		Más	Lo mismo	menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: elaboración propia

4.3 Estrategia de producto/servicio

La oferta de la propuesta de valor al mercado implica la selección y configuración de servicios y bienes tangibles, cada uno de estos elementos se vuelve relevante como parte de la conformación de una oferta diferenciada y valorada con nuestra competencia, que entregue atributos y beneficio sobre el estándar de la industria. Queremos impactar con la experiencia y generar lazos con el cliente que perduren en el tiempo.

En función de lo descrito se establecen tres niveles de servicio, donde cada nivel está asociado a un mayor valor para el cliente:

4.3.1 Producto básico

El servicio fundamentalmente debe cumplir con las necesidades esenciales de nuestros clientes, para lo cual el hotel contempla 15 habitaciones, distribuidas en tres pisos, diseñadas funcionalmente con el objetivo de otorgar la mayor comodidad en el menor espacio posible, los tipos de habitaciones serán dobles, triples y quad, todas contarán con infraestructura estándar.

4.3.2 Producto real

Al profundizar las características y atributos del Hotel, destacamos que las habitaciones buscarán por medio de un diseño minimalista optimizar los espacios, y el diseño busca

dar una sensación de comodidad y limpieza, la experiencia de nuestros huéspedes será relevante, por tal razón la atención será personalizada, el personal estará capacitado para resolver cualquier consulta y generar recomendaciones sobre atracciones de la región, para lo cual se generarán alianzas estratégicas con empresas de turismo, contaremos con el personal de contacto con manejo de idioma ingles para atender nuestra demanda de turistas.

4.3.3 Producto aumentado

El objetivo final de nuestra propuesta de valor es entregar al cliente un servicio de calidad y una experiencia única, de tal forma que cada uno de los puntos de contacto sean gratos. Active los sentidos del cliente por medio del diseño, aroma y color al interior del hotel, como también por un trato personalizado, donde el cliente percibirá que estamos atentos a sus necesidades. La conexión con socios estratégicos permitirá a los huéspedes configurar sus actividades y obtener el mayor beneficio de su estadía. La comunicación con el cliente será permanente, incluso cuando se haya retirado del hotel, realizaremos campañas y ofertas dirigidas para que vuelva a visitarnos.

4.4 Estrategia de precio

Para establecer una correcta política de fijación de precios, se ha considerado en el análisis la disposición de pago de los clientes potenciales y las tarifas ofrecidas por nuestra competencia directa, lo cual está alineado a nuestra propuesta de valor, en la que declaramos que nuestro servicio se presenta por medio de tarifas más convenientes que el resto de los participantes en el mismo segmento.

Las tarifas serán flexibles y variables en función de determinados criterios como la fecha de reserva, tiempo de anticipación de reserva, duración de la reserva y tipo de habitación.

La tarifa promedio estándar por cada tipo de habitación será como muestra en tabla n°2, comparativamente con nuestra competencia directa seremos en promedio un 10% más económicos.

Tabla N°8: Tarifas promedio por tipo de habitación y temporada

Tarifa promedio en temporada alta	Tarifa promedio en temporada baja
-----------------------------------	-----------------------------------

Habitación doble	habitación triple	Habitación quad	Habitación doble	Habitación triple	Habitación quad
\$ 67.266	\$ 79.074	\$ 85.951	\$ 57.176	\$ 67.213	\$ 73.058

Fuente: Elaboración propia, en base a investigación tarifa de hoteles

La tarifa por habitación contempla servicios incluidos y otros adicionales a solicitud del cliente.

Tabla N°9: Tipos de servicios

Servicios incluidos	servicios Adicionales
Aire acondicionado	Desayuno
TV en habitación	Servicio a la habitación (bebidas, snacks y congelados)
Internet Wi-Fi	
Caja de valores	Limpieza de habitación profunda (sanitización)
Atención 24 horas	
Limpieza de habitación diaria estándar	Estacionamiento

4.4.1 Políticas de cancelación de reserva

El plazo de cancelación de una reserva sin costos está condicionado a la duración total de la estadía de los huéspedes, bajo las siguientes condiciones no se aplicarán cargos sobre el monto de la reserva:

- Antes de las 12:00 horas del día previo al día de reserva, para estadías entre 1 y 3 noches.
- Antes de las 12:00 horas de los 3 días previos al día de reserva, para estadías entre 4 y 6 noches.
- Antes de las 12:00 horas de los 5 días previos al día de reserva, para estadías entre 7 y 14 noches.
- Antes de las 12:00 horas de los siete días previos al día de reserva, para estadías superiores a 15 noches.

Transcurridos los plazos de cancelación mencionados y en caso de ausencia del huésped el día reserva, se aplicarán los siguientes cargos:

- Para estadías entre 1 y 3 noches, retención del valor de reserva de 1 noche.
- Para estadías entre 4 y 6 noches, retención del valor de reserva de 2 noches.
- Para estadías entre 7 y 14 noches, retención del valor de reserva de 3 noches.
- Para estadías superiores a 15 noches, retención del valor de reserva de 4 noches.

El valor de servicios complementarios, al momento de una cancelación, en cualquier escenario serán devueltos al cliente en su totalidad.

4.5 Estrategia de distribución

El objetivo, es que nuestra propuesta de valor tenga visibilidad y sea una alternativa real al momento de la toma de decisión y para lograrlo los canales de distribución serán dos, directo e indirecto.

En los canales indirectos, se espera obtener el mayor beneficio de la masividad y servicio especializado de los portales de reservas, los que hoy representan un gran volumen de potenciales clientes, quienes utilizan estas plataformas para comparar y tomar la decisión de comprar. Por su parte las alianzas y socios estratégicos que se vinculan con el turismo representan una buena oportunidad para dar a conocer nuestra propuesta de valor.

En los canales directos como el Hotel y pagina web se podrá realizar el proceso de pago y reserva.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas busca hacer llegar la propuesta de valor a los segmentos objetivos por medio de un mensaje claro, congruente y convincente con el objetivo de influenciar la toma de decisiones y posicionar la marca, asociándola a excelencia en calidad y una experiencia única a precios convenientes.

La comunicación y venta será por medio de plataformas digitales.

4.6.1 Publicidad

Tendrá como foco cautivar y atraer al público objetivo por medio de la comunicación de nuestros atributos de valor, los medios utilizados serán:

- Revistas especializadas de turismos, dirigida a turistas nacionales y extranjeros.
- Posicionamiento en buscadores (SEO), búsqueda entre los primeros 5 resultados.
- Sitios de socios estratégicos y alianzas comerciales.
- Intranet de Empresas, por medio de convenios que permitan beneficios a sus empleados.
- Redes sociales, Instagram, Facebook, LinkedIn.

4.6.2 Objetivos

- Persuadir e influir en la decisión de compra de potenciales clientes.
- Posicionarnos en la mente de los clientes a través de nuestra propuesta de valor.
- Lograr una ocupación de habitaciones sobre competidores directos.

4.7 Estimación de la demanda y crecimiento anual

El proyecto enfrenta una interesante demanda por pernoctaciones la que se ha incrementado en un 108% en los últimos cuatro años, este efecto se debe principalmente a los esfuerzos que ha realizado la comunidad y el gobierno regional por posicionar a la comuna como un gran destino turístico para pasar en familia los periodos de vacaciones y fin de semanas largos.

Tabla N°9: Demanda por pernoctaciones en Pichilemu

Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
176.189	232.927	331.809	366.764

Fuente: elaboración propia

Para estimar la demanda del hotel en cinco años, se considera la tasa de ocupación de habitaciones proyectada, la que se muestra en tabla N°10, alcanzado al quinto año un promedio anual del 70,74%, sustentado por nuestra propuesta de valor y estrategias comerciales desplegadas en temporada baja y alta.

Tabla N°10: Tasa de ocupaciones de habitaciones promedio anual

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
22,5%	36,3%	50,4%	54,8%	58,8%	58,8%	58,8%	58,8%	58,8%	58,8%

Fuente: elaboración propia.

Para las estimaciones de la demanda por pernoctaciones del hotel, se consideró un crecimiento conservador del 7% que se avala en el crecimiento promedio anual del 25% en los últimos 4 años.

Tabla N°11: Demanda por pernoctaciones proyectada.

OCUPACIÓN (N)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total habitaciones	1.237	1.996	2.760	3.004	3.224	3.224	3.224	3.224	3.224	3.224
Habitación doble	412	665	920	1.001	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075	1.075
Habitación Triple	495	798	1.104	1.202	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290

Habitación Quad	330	532	736	801	860	860	860	860	860	860
-----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

La participación de mercado en el primero año de operación es de un 0,3%, la cual se estabiliza en un 1,0% al quinto año de operación.

4.8 Presupuesto de marketing y cronograma

El presupuesto de marketing tiene por objetivo, que a través de acciones comerciales y publicitarias se apoye el cumplimiento del negocios del hotel y alcanzar la rentabilidad esperada.

Para definir la inversión del presupuesto de marketing se establece un presupuesto anual en función a las ventas proyectadas anuales, el cual tiene por objetivo principal los primeros 36 meses de marcha blanca posicionar la marca y dar a conocer los atributos y beneficios de nuestra propuesta de valor.

Tabla N°12: Presupuesto de marketing estimado en 10 años (valores en M\$)

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5 - 10
11.013	12.876	15.008	16.995	17.899

Fuente: elaboración propia.

En tabla n°13 se visualiza para el primer año en marcha la estimación del gasto del presupuesto de marketing para cada concepto a desarrollar, en Anexo 5 se encuentra detalle por mes.

El objetivo principal del primero año será dar a conocer la marca y sus atributos, luego, desde el segundo año en adelante los objetivos de persuasión en la decisión de compra y de recordación de marca tomaran mayor fuerza, una vez que el concepto ya se haya instaurado.

Tabla N°13: Presupuesto de marketing primer año (valores en M\$).

Concepto	Monto
Mantenión Página Web	1.422
Agencia medios digitales	992
Campaña Verano	985
Campañas Corporativas	496
Programa Fidelización	5.059
Eventos Corporativos	1.654
Apoyo Comercial	405

Fuente: elaboración propia.

5. PLAN DE OPERACIONES

Las actividades de operación diarias del hotel tienen por objetivo plasmar la propuesta de valor hacia el cliente, de tal manera que se configuran tomando en consideración funciones particulares del cargo, como también la interrelación con otras áreas.

La construcción del hotel no queda ajena a la propuesta de valor ya que los espacios están pensados y diseñados para rentabilizar los 250 mts² construidos, con 15 habitaciones en 3 pisos, un estacionamiento y bodega en el subterráneo y un salón de eventos en la terraza.

Las habitaciones pensadas en nuestro segmento objetivo serán doble, triple y quad, una capacidad total de 42 huéspedes.

Los espacios, diseños y ambientación del hotel, están pensados en el cliente y entregar un modelo de atención con foco en sus necesidades, por tanto, cada actividad en el flujo de interacción con nuestros clientes (reserva, check in, preparación de habitaciones, estadía, check out y post venta) está vinculado y optimizado para el eficiente uso de recursos.

La construcción del hotel se contempla en 390 días, en los cuales se considera a nivel general lo siguiente:

- Proyecto de Arquitectura: 90 días
- Construcción: 300 días

La operación del hotel considera la continuidad con recursos eficientes y enfocados en las reales necesidades de nuestro segmento objetivo, por tal motivo, los cargos y funciones se alinean con esta estrategia, en los primeros años al tener una demanda menor se contratarán 9 empleados de planta y desde el quinto año en adelante, donde se proyecta una mayor demanda, aumentará a 14 empleados, es relevante mencionar que al ser una industria estacional, existirán empleados contratados de forma transitoria por periodos de alta demanda.

El detalle se encuentra en la parte II

6. EQUIPO DEL PROYECTO

El equipo gestor del proyecto son Valentín Gonzalez y Rafael Villagra, quienes previamente a formalizar esta idea de negocios, estuvieron estrechamente relacionados con la comuna de Pichilemu, por lo que existe la convicción que la información levantada es coherente con la oportunidad de negocios, lo cual potencia aún más la motivación por embarcarse conjuntamente en este proyecto de negocios.

Las habilidades de ambos se complementan de forma positiva para la generación del proyecto, por un lado Valentín Gonzalez se ha desarrollado en áreas financieras y control de gestión y Rafael Villagra en áreas comerciales y proyectos.

A nivel de la operación, la estructura de la organización será liviana y privilegiará la comunicación directa en todos sus niveles, con foco en la toma de decisiones y cliente en el centro, lo anterior sustentado en la estrategia de bajos costos y la entrega de una experiencia grata en su estadio en función de precio-calidad.

Los incentivos de los colaboradores estarán compuestos por una parte fija asociada a sus responsabilidades y una parte variable en funciones de la rentabilidad del negocio.

El detalle se encuentra en la parte II

7. PLAN FINANCIERO

La evaluación del proyecto a nivel financiero se sustenta por la información levantada desde 2016 a 2019 y se proyecta a 10 años.

Como punto de partida se definen las tarifas, las cuales en promedio son 10% más bajas que la competencia, y varían en función de la demanda por habitaciones, se estima que los meses de enero, febrero, julio, septiembre, noviembre y diciembre presentan una demanda alta, la tasa de ocupación de habitaciones proyectada para el quinto año y constante en los años siguientes es de un 58,8%, lo que corresponde a una participación de mercado de un 1%.

Los ingresos totales se estiman estables al quinto años, alcanzando los M\$ 319.623 donde el 75% proviene por uso de habitaciones, el 24% por cafetería y snacks y un 1% otros ingresos.

Las inversiones del proyecto corresponden a M\$ 385.235, donde el mayor desembolso corresponde a terreno con un 41% que se realiza bajo aporte de capital, el proyecto de arquitectura y construcción del edificio a un 37%, el mobiliario a un 10% y otras inversiones a un 12%. Al quinto año se estima inversión de reemplazos por M\$ 36.842, que se originan por desgaste natural del mobiliario y continuidad del diseño y ambientación de las instalaciones

La evaluación del proyecto a 10 años se realiza con una tasa de costo de capital de 15,27%, resultando el VAN del proyecto puro de un M\$ 83.303 y una TIR de 15,27%, mientras que el VAN del inversionista de M\$ 103.131 y una TIR de 28,14%

El análisis de sensibilidad no permite estimar que existe holgura frente a posibles escenarios negativos, nos muestra que el punto de equilibrio para el VAN igual a cero en base a la tarifa es de un 36% inferior al proyectado, es decir una variación desde \$72.144 a \$46.645 y a nivel de la capacidad de ocupación, el proyecto soporta una disminución de un 38%, de 3.546 habitaciones ocupadas a 2.198.

El detalle se encuentra en la parte II

8. RIESGOS CRÍTICOS

Existen tres factores de posibles riesgos que eventualmente frente a un escenario negativo podrían resultar en pérdidas para el negocio. La tasa de ocupación es un factor relevante para considerar ya que es el ingreso principal del hotel, las estimaciones se realizan en base a informe EMAT de los cuatro años anteriores que muestran la tendencia y nos permiten estimar la proyección.

Las tarifas es un factor relevante sobre los ingresos, las que se han fijado en base a la comparación de la competencia directa en un 10% inferior, por lo demostrado anteriormente el proyecto resiste disminuciones frente a consecuencias externas del mercado, pero son un factor de riesgo si están son permanentes en el tiempo o presentan una baja mayor a la esperada.

Los costos fijos, son el tercer ítem para observar, en este sentido el de mayor relevancia son los salarios que implican un 45% en relación a los ingresos, la estructura define que mientras aumente la demanda mayor será la necesidad de recursos, por tanto, existe holgura para responder a cambios en los ingresos.

El detalle se encuentra en la parte II

9. CONCLUSIONES

La investigación y evaluación desarrollada sobre las variables relevantes que inciden en la viabilidad financiera del proyecto permiten concluir que la construcción e implementación del Hotel Pichilemu LC es una oportunidad atractiva de llevar cabo, la evaluación del proyecto puro con un horizonte de 10 años genera un valor de M\$ 83.303 y una rentabilidad anual de 19,16% y la tasa de costo de capital es del 15,27% por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

El proyecto para su desarrollo requiere una inversión de M\$ 385.235, la cual se realizará en un 60% bajo crédito bancario y un 40% con aporte de capital, desde el punto de vista del inversionista el proyecto genera valor por M\$ 103.131 y una rentabilidad anual de 28,14%.

La información presentada en los capítulos anteriores revela dos factores relevantes que convierten una idea de negocios en una oportunidad real, por un lado la demanda por pernoctaciones en Pichilemu ha aumentado fuertemente en los últimos cuatro años (2016 al 2019) registrando un del 108%, lo que se traduce en 366.764 pernoctaciones durante el año 2019 con ingresos para la industria por M\$ 10.490, dicha demanda, ha sido captada por una oferta formal que se divide en dos categorías; Hoteles y Otros (Cabañas y Hospedajes). La oferta hotelera comprende 16 establecimientos y muestra en los últimos cuatro años un crecimiento constante en la tasa de ocupación de habitación, logrando alcanzar durante el año 2019 un promedio de ocupación de 58,8% a una tarifa por habitación disponible en promedio de \$79.763. Lo anterior es un antecedente relevante ya que esta oferta está dirigida al 8% de los turistas que llegan a la comuna y representa un mercado de potencial de 29.341 pernoctaciones, dejando al 92% del mercado de turistas que tome la oferta de cabañas, hospedajes y otros.

Con una demanda por capturar del 92% de los turistas que llegan a la comuna, la propuesta de valor de hotel Pichilemu LC está dirigida a un mercado potencial que consiente de su capacidad de pago espera satisfacer sus necesidades aspiracionales eliminado lo que a su juicio no necesita por lo que pide calidad, servicio y precios justos. Con este mercado objetivo se espera generar una relación rentable de largo plazo, alcanzando una participación de mercado del 1% y una capacidad de ocupación de habitaciones del 58,8% al quinto año de operación.

ANEXOS

ANEXO 1: Información de la industria de Alojamiento Turístico en destino turístico Pichilemu y Paredones

Para el análisis de pernотaciones y llegadas mensuales se utiliza como información base el informe de Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico realizada por el INE, con apoyo de SERNATUR desde el año 2016 al 2019.

● Pernотaciones

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
2016	28.938	36.068	13.562	11.608	9.741	6.871	10.465	7.908	11.524	15.554	10.789	13.161
2017	29.114	35.409	11.342	11.411	5.335	7.421	23.372	9.697	30.101	21.622	20.269	27.834
2018	53.765	71.737	23.828	20.507	19.143	12.690	19.887	17.393	21.553	20.659	25.521	25.126
2019	65.708	74.437	22.907	23.809	20.156	12.333	27.836	18.998	24.981	22.113	27.809	25.677

● Llegadas:

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
2016	12.595	14.032	5.611	3.866	3.807	2.944	5.081	3.955	5.017	7.030	4.550	6.067
2017	12.191	14.275	5.120	5.097	2.566	2.989	12.451	6.736	12.061	11.340	7.003	11.576
2018	20.895	25.940	11.072	7.433	7.892	5.279	10.253	7.910	9.282	8.952	11.324	10.597
2019	21.779	29.477	10.963	7.337	5.839	5.414	11.571	7.768	10.932	9.231	9.953	12.772

● Tasa de ocupación de habitaciones

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic	Total
2016	42,1%	35,5%	21,1%	18,9%	19,2%	16,5%	24,9%	16,7%	22,9%	29,7%	46,1%	56,6%	29,2%
2017	64,6%	66,7%	24,1%	22,7%	22,7%	24,2%	39,1%	20,6%	36,0%	27,6%	72,9%	77,8%	41,6%
2018	80,3%	81,8%	27,1%	26,5%	24,5%	29,3%	46,7%	19,4%	46,3%	30,4%	87,3%	85,8%	48,8%
2019	91,0%	92,0%	33,0%	34,7%	29,7%	34,6%	52,4%	23,7%	61,7%	34,0%	89,3%	93,0%	55,8%

- **Tarifa promedio por habitaciones disponible en categoría Hoteles**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
2016	56.330	57.391	41.975	38.397	44.639	40.220	38.664	35.505	46.235	40.095	38.571	36.861
2017	50.178	54.187	53.304	44.454	43.254	38.252	49.156	52.850	47.127	46.056	42.150	50.034
2018	54.589	56.385	54.786	44.136	44.559	44.995	49.137	44.277	49.962	50.535	49.428	52.074
2019	75.898	78.643	56.790	46.560	47.860	40.626	52.530	45.890	54.743	52.450	67.790	66.355

- **Tarifa promedio por habitaciones disponible en categoría Otros (Cabañas y hospedajes)**

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
2016	33.660	34.578	34.475	30.897	37.139	32.720	31.164	28.005	38.735	32.595	31.071	29.361
2017	36.182	39.432	34.704	35.443	34.305	34.998	34.036	26.465	30.617	29.867	28.859	30.509
2018	34.877	37.270	34.255	36.227	34.509	35.075	35.510	32.200	33.889	33.939	35.545	34.892
2019	37.866	39.146	37.012	39.583	39.496	35.886	33.226	36.509	35.653	36.979	36.995	35.739

ANEXO 2: Información de la industria de alojamiento turística en la Región de O'Higgins

- **Tasa promedio de ocupación en habitaciones en categoría hoteles por destino turístico**

Destino turístico	2016	2017	2018	2019
San Vicente, Rapel y Navidad	-	24,0%	28,7%	22,2%
Valle de Colchagua	37,1%	40,4%	42,4%	41,6%
Rancagua y alrededores	39,6%	42,0%	47,0%	45,0%
Pichilemu y Paredones	29,2%	42,0%	53,8%	64,1%

- **Número de pernотaciones y llegadas por destino turístico**

Destino turístico	ítem	2016	2017	2018	2019
San Vicente, Rapel y Navidad	Pernотaciones	-	19.750	53.850	49.486
	Llegadas	-	7.854	18.687	19.118
Valle de Colchagua	Pernотaciones	135.370	141.324	135.725	126.656
	Llegadas	70.732	79.721	74.477	68.608
Rancagua y alrededores	Pernотaciones	335.460	328.422	243.464	226.305
	Llegadas	228.707	145.506	105.521	109.763

Pichilemu y Paredones	Pernoctaciones	176.189	232.927	331.809	366.764
	Llegadas	74.555	103.405	136.829	143.036

- **Pernoctaciones en Pichilemu según residencia durante el año 2019.**

Residencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sept	Oct	Nov	Dic
Chilenos	59.03 4	69.74 8	20.29 3	21.96 0	18.70 2	11.28 5	26.82 0	18.16 1	23.15 6	19.46 7	24.65 9	23.54 0
Extranjeros	6.674	4.689	2.614	1.849	1.454	1.048	1.016	837	1.825	2.646	3.150	2.137
Total	65.70 8	74.43 7	22.90 7	23.80 9	20.15 6	12.33 3	27.83 6	18.99 8	24.98 1	22.11 3	27.80 9	25.67 7

- **Distribución oferta hospedaje en región de O'Higgins.**

Comuna	Cantidad	Porcentaje
Pichilemu	213	46%
San Fernando	50	11%
Las Cabras	43	9%
Santa Cruz	28	6%
Navidad	28	6%
Rancagua	28	6%
San Vicente	13	3%
Machalí	12	3%
Litueche	5	1%
Nancagua	5	1%
Paredones	5	1%
Codegua	4	1%
Coltauco	4	1%
Chépica	3	1%
Lolol	3	1%
Marchihue	3	1%
Mostazal	3	1%
Palmilla	3	1%
Pichidegua	3	1%
Malloa	2	0%
Peralillo	2	0%
Pumanque	2	0%
Rengo	2	0%
Chimbarongo	1	0%
Peumo	1	0%
Requínoa	1	0%
Total	468	100%

- **Muestra aleatoria de recintos de hospedaje turístico de la comuna de Pichilemu**

Nombre del recinto	Clasificación	Tarifa hab.	Nº de hab.	Descripción y servicios
Cabañas Margarita	Sin clasificación	25.000	5	Ubicado en barrios residencial del sector Infie millo a pasos de la Playa La Caletilla y que cuenta con las implementaciones apropiadas para brindarle a sus clientes un ambiente familiar. Cabañas equipadas para 5 y 2 personas, con estacionamiento, TV cable y Wifi.
Cabañas El Retomo	Sin clasificación	25.000	4	En el sector Playa Hermosa de Pichilemu, cómodas cabañas para pasar las vacaciones en grato ambiente familiar. Estacionamiento privado, TV cable y Quincho.
Cabaña Entre Mares	Sin clasificación	20.000	5	Ubicados en un excelente sector residencial, en zona de seguridad, a pocas cuadras de la playa y el centro de la ciudad. TV cable.
Cabañas Altos del Pacífico	Sin clasificación	23.000	7	Cabañas están emplazadas en el sector de Punta de Lobos, lugar de tranquilidad, muy cerca de la playa. Las cabañas cuentan con capacidad para 2 y 4 personas, completamente equipadas. TV cable y estacionamiento privado.
Cabañas Sol Naciente	Sin clasificación	23.000	4	Ubicados muy cerca de la playa principal de Pichilemu, de establecimientos comerciales, banco, lugares de entretenimiento y esparcimiento, etc. Abiertos los 365 días del año. Cuentan con agua caliente, TV Cable, estacionamiento, quincho.
Cabañas Morros del Pacífico	■ ■ ■ ■ ■	70.000	6	En las cabañas Morros del Pacífico. Ubicadas a metros del mar y con vista directa a los Morros de Punta de Lobos, están completamente equipadas para 2 y 6. Incluyen wi-fi, quincho, estacionamiento privado, calefacción, vista al mar, TV satelital, a pasos de la playa.
Cabañas Tomas de Pinares	■ ■ ■ ■ ■	80.000	12	Cabañas Tomas de Pinares se encuentran ubicadas en el sector de Playa Hermosa, camino a Punta de Lobos y a sólo 300 metros de la playa. Estas cómodas cabañas están completamente equipadas y cuentan con tv satelital, calefacción, toallas, ropa de cama, piscina temperada y al aire libre, juegos infantiles y máquinas de ejercicios, amplio comedor y salón de eventos donde ofrecen desayuno bufete a sus huéspedes, vista al mar, servicio de mucama, lavandería, a paso de la playa.
Cabañas Lobos View	■ ■ ■ ■ ■	80.000	12	Cabañas Lobos View ubicadas frente al mar y a sólo 5 minutos de Punta de Lobos, ofrece cómodas y amplias cabañas de primer nivel en Playa Hermosa, que cuentan con vista al mar y acceso directo a la playa. Estas cabañas están totalmente equipadas y cuentan con tv satelital, wi-fi, ropa de cama, toallas, calefacción, quincho, acceso de capacitados.
Curi Lodge Pichilemu	■ ■ ■ ■ ■	80.000	5	El Curi Lodge Pichilemu se encuentra en Pichilemu, en la región de O'Higgins, cerca de Playa Hermosa y Punta de Lobos, y ofrece alojamiento con Wifi gratuita, aparcamiento privado gratuito, tranquilidad, seguridad privada 24 horas, recinto privado, juegos, jacuzzi, arquitectura moderna, playa infie millo a 2,8 km.
A Brasas Hostel	■ ■ ■ ■ ■	60.000	10	El A Brasas Hostel se encuentra en Pichilemu, a 300 metros de la Playa Principal, y ofrece alojamiento con restaurante, aparcamiento privado gratuito, bar y jardín. Ofrece habitaciones familiares y zona de barbacoa. El alojamiento dispone de cocina compartida y mostrador de información turística.
Hostal playa hermosa	■ ■ ■ ■ ■	50.000	8	El Hostal Playa Hermosa se encuentra en Pichilemu, en la región de O'Higgins, cerca de Playa Hermosa e Infie millo, y ofrece alojamiento con desayuno, Wifi gratuita, aparcamiento privado gratuito, playa la puntilla está a 2 km.
Hostal Dolegant	■ ■ ■ ■ ■	90.000	12	El Hostal Dolegant Pichilemu se encuentra en Pichilemu, a 360 metros de la playa Principal y a 600 metros de la Puntilla, y ofrece desayuno, bar, salón compartido, jardín y Wifi gratuita. Ofrece habitaciones familiares y zona de barbacoa. El alojamiento cuenta con cocina compartida, mostrador de información turística y consigna de equipaje.
Cabañas y Spa Costa Patagonia	■ ■ ■ ■ ■	65.000	10	Las Cabañas y Spa Costa Patagonia ofrecen una privilegiada vista al mar y están completamente equipadas para 2 hasta 5 personas. Incluye desayuno en la misma cabaña, ropa de cama, toallas, tv satelital, wi-fi, además de incluir acceso durante todo el año a su Spa, Piscina temperada y al aire libre, Jacuzzi y fogón, calefacción, estacionamiento, quincho, Wifi, vista al mar, desayuno, Hot tub y Masajes.
Cabañas el Bosque	■ ■ ■ ■ ■	70.000	14	Las Cabañas de Lobos que se ubican en un sector privilegiado de Cahuilal sur de Pichilemu. En medio del bosque y en uno de los lugares más altos del lugar, cuenta con cabañas completamente equipadas para hasta 4 personas todas con vista al mar. Incluye calefacción, TV satelital, estacionamiento, servicio de mucama y seguridad 24 hrs.
Cabañas Guzman y Lyon	■ ■ ■ ■ ■	60.000	30	Cabañas Guzman y Lyon es uno de los recintos turísticos más grandes de Pichilemu, con un amplio quincho y una piscina con vista panorámica al océano y a la Laguna de Petrel. En verano y fines de semanas largos se ofrecen exquisitos desayunos buffet para sus pasajeros, calefacción, estacionamiento, piscina al aire libre, TV satelital, desayuno, servicio de mucama, quincho, Wifi, vista al mar, a pasos del centro y la playa.
Cabañas Puerta del Sol	■ ■ ■	30.000	14	Cabañas Puertas del Sol se ubican a pasos del terminal de buses y de la playa principal de Pichilemu, están completamente equipadas para 2 a 5 personas e incluyen calefacción, quincho, estacionamiento, wi-fi, tv satelital, quincho, juegos infantiles y un sector con hamacas y reposeras para descansar, acceso para personas con movilidad reducida.
Cabañas Brisas del Mar	■ ■	25.000	6	Cabañas ubicadas en el sector Infie millo, a 5 minutos del Mar, y a 15 minutos de Punta de Lobos, paraíso de los practicantes del Surf, muy cerca del mar. Estacionamiento privado, personal de seguridad, acceso controlado, TV cable.
Cabañas Celemar	■ ■	22.000	5	Cabañas están emplazadas en el sector de Infie millo, sector residencial, tranquilidad, muy cerca de la playa. Cabañas y departamentos para 2, 4 y 8 personas, completamente equipados, TV, Wifi, estacionamiento privado.
The Sirena insolente hostel	■ ■	30.000	7	Ubicado en la entrada Punta de Lobos y a sólo pasos de sus olas, habitaciones comunes, suites privadas y departamentos hasta 6 personas, todo en un ambiente rodeado de naturaleza y adecuado para que puedas descansar y realizar una gran cantidad de actividades ya que cuenta con arriendo de tablas y trajes de surf. Incluye Calefacción, estacionamiento, TV satelital, desayuno, Wifi, a pasos de la playa. Adicionales: lavandería, sauna.
Hostal Colonia Pichilemu	■	24.000	8	Departamentos completamente equipados, con baño privado, agua caliente, cocina con Refrigerador, estacionamiento, amplios jardines. Muy cerca de playa y del comercio, en sector tranquilo y con acceso privado.

ANEXO 3: Información de la industria de alojamiento turística a nivel nacional

Base elaboración propia según informe mensual Emat 2016, 2017, 2018 y 2019 desarrollado por el INE y Anuario de Turismo anual emitido por SERNATUR.

- **Caracterización de los viajes asociados a turismo internos efectuados durante el año 2019**

Motivo de viaje	Mujeres	Hombres	Número de viajes totales	Porcentaje de viajes
Vacaciones	5.860.665	4.757.758	10.618.423	63,3%
Visitas a familiares y amigos	2.812.025	2.198.502	5.010.527	29,9%
Negocios	102.335	174.697	277.032	1,7%
Otros motivos	497.044	399.724	869.768	5,2%
Total	9.256.833	7.545.917	16.802.750	100%

- **Caracterización de los viajes asociados a turismo internos con destino regional efectuados durante el año 2019.**

Región	Mujer	Hombre	N° Total turista interno	% Total turista interno
Arica y Parinacota	110.466	103.635	214.101	1%
Tarapacá	250.954	212.450	463.404	3%
Antofagasta	241.963	217.718	459.681	3%
Atacama	246.638	175.720	422.358	3%
Coquimbo	795.476	682.971	1.478.447	9%
Valparaíso	2.198.862	1.657.401	3.856.263	23%
RM	794.226	603.863	1.398.089	8%
O'Higgins	598.258	530.686	1.128.944	7%
Maule	501.003	418.462	919.465	5%
Ñuble	246.763	206.108	452.871	3%
Biobío	1.172.257	1.041.697	2.213.954	13%
Araucanía	838.373	664.062	1.502.435	9%
Los Rios	418.725	311.237	729.962	4%
Los Lagos	662.154	567.684	1.229.838	7%
Aysén	71.987	58.546	130.533	1%
Magallanes	108.728	93.677	202.405	1%
Total	9.256.833	7.545.917	16.802.750	100%

- **Histórico de pernoctaciones año 2016, 2017, 2018, 2019 a nivel nacional por región.**

REGION	2016	2017	2018	2019
Arica y Parinacota	228.050	466.405	417.179	378.731
Tarapacá	463.719	969.126	844.585	901.155
Antofagasta	910.608	1.732.320	1.809.965	1.687.796
Atacama	243.156	593.675	551.423	513.997
Coquimbo	616.720	1.516.372	1.435.610	1.318.266
Valparaíso	1.534.103	3.204.740	3.000.164	2.688.972
Metropolitana de Santiago	3.926.614	7.755.130	7.686.519	7.566.602
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	305.106	693.168	764.961	715.260
Maule	347.056	730.748	679.698	638.614
Ñuble	268.989	565.321	561.154	618.338
Biobío	398.930	948.747	1.017.080	943.189
La Araucanía	629.792	1.487.893	1.375.221	1.070.452
Los Ríos	343.774	749.480	737.611	734.707
Los Lagos	1.072.408	2.326.470	2.228.735	2.118.408
Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	187.903	428.741	416.144	407.420
Magallanes y la Antártica Chilena	446.463	962.558	949.118	872.336
Total	11.923.390	25.130.893	24.475.166	23.174.244

- **Agrupación por clase de establecimiento de alojamientos turísticos a nivel nacional según Subsecretaría de Turismo.**

TIPO DE RECINTO PARA ALOJAMIENTO TURISTICO	CANTIDAD DE RECINTOS
Apart - Hotel	267
Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural	724
Cabañas	2.289
Camping o Recinto de Campamento	652
Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge	173
Complejo Turístico o Resort	99
Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos	612
Estancia o Hacienda	23
Hostal	1.752
Hostel o Albergue (Refugio)	307
Hostería	191
Hotel	1.520
Hotel Boutique	132
Residencial	504
Termas	22
Total	9.267

- **Distribución oferta hospedaje por región.**

ZONA	REGION	PROVINCIA	CANTIDAD	%
Norte	I	Tarapacá	226	2%
Norte	II	Antofagasta	382	4%
Norte	III	Atacama	213	2%
Norte	IV	Coquimbo	542	6%
Norte	XV	Arica y Parinacota	155	2%
Centro	MT	Metropolitana	782	8%
Centro	V	Valparaíso	1.363	15%
Sur	IX	Araucanía	747	8%
Sur	VII	Maule	485	5%
Sur	VII	O'Higgins	468	5%
Sur	VIII	Bio Bio	461	5%
Sur	X	Los Lagos	1.311	14%
Sur	XI	Aysén	703	8%
Sur	XII	Magallanes	491	5%
Sur	XIV	Los Ríos	649	7%
Sur	XVI	Ñuble	289	3%
Total			9.267	100%

ANEXO 4: Detalle de mercado objetivo de hotel LC

Temporada Alta:

En el grupo C1b su ingreso promedio por hogar es clp \$1.986.000, el 71% de los jefes de hogar son profesionales universitarios y el 56 % son directivos y profesionales de alto nivel.

Este segmento estos compuestos por jefes de hogar que en promedio tienen 45 años y su grupo familiar está compuesto por 3,2 miembros y en el 94%¹⁴.

Son personas que hacen las cosas que les gusta y su objetivo en la vida es pasarlo bien, además les gusta estar acompañado de personas en su búsqueda de la entretención.

Sus preferencias en actividades de esparcimiento son en familia, se consideran amantes de la vida y les gusta ser tratados de manera acogedora.

Sus viajes a la zona son principalmente por vacaciones y los realizan preferentemente durante los meses de diciembre a marzo.

En el grupo C2 su ingreso promedio por hogar es CLP \$1.360.000, el 41% de los jefes de hogar son profesionales o técnicos y el 48% trabajan en oficinas en las cuales se requiere educación formal.

En este segmento los jefes de hogar tienen en promedio 46 años y su grupo familiar está compuesto por 3,1 miembros. Además, el 60% de las personas de este grupo piensan

¹⁴ Fuente: Clasificación socioeconómica gfk_gse_190502_final

que Chile es el mejor país de Sudamérica y al menos para el 47% de ellos el celular se ha transformado en su principal herramienta para las compras.

Sus viajes a la zona son principalmente por vacaciones y los realizan preferentemente durante los meses de diciembre a marzo.

Temporada baja:

El grupo C3 tiene ingreso promedio por hogar de CLP \$899.000, el 53% de los jefes de hogar tienen su enseñanza media completa y el 70 % trabajan en oficios en los cuales no se necesita educación formal.

En este segmento el jefe de hogar tiene en promedio tienen 48 años y su grupo familiar está compuesto por 3,2 miembros. Sus preferencias son el descanso, la tranquilidad y camaradería entre pares, son amantes de la naturaleza quien ser tratados con calidez y respeto

Sus viajes a la zona son principalmente en los meses de abril a noviembre.

ANEXO 5: Presupuesto de marketing

La inversión de los primeros tres años se enfoca en dar a conocer el hotel, la propuesta de valor y sus atributos diferenciadores, luego desde el cuarto años las acciones de recordación de marca serán incluidas a nivel del plan comunicacional.

- Proyección en meses para el primer año de operación:

Concepto o Nota	mes 1	Mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Mantenión Página Web	117	117	118	118	118	118	119	119	119	119	120	120
Agencia medios digitales	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83	83
Campaña Verano	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82
Campañas Corporativas	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
Programa Fidelización	71	551	689	386	386	386	551	386	413	413	413	413
Eventos Corporativos	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138
Apoyo Comercial	36	36	28	36	36	36	36	28	36	36	28	36
Total	567	1.048	1.178	883	884	884	1.050	876	912	913	905	913

- Inversión en Marketing primer año de operación

<i>Concepto</i>	<i>Monto</i>
Mantenimiento Página Web	1.422
Agencia medios digitales	992
Campaña Verano	985
Campañas Corporativas	496
Programa Fidelización	5.059
Eventos Corporativos	1.654
Apoyo Comercial	405
Total	11.013

BIBLIOGRAFÍA

- Preparación y evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain
- Generación de modelos de negocios, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur
- Administración, Stephen P. Robbins & Mary Coutler, décima edición.
- Planificación, gestión y control de Proyectos, quinta edición, Nassir & Reinaldo Sapag
- Preparación y Evaluación de Proyectos, nociones básicas, Reinaldo Sapag.
- Fundamentos de Marketing, Kotler y Armstrong.
- Estrategias de Marketing, 2011, Manuera & Rodriguez.
- Marketing Demystified, Donna Anselmo