



Hotel Boutique - Sunset Algarrobo

**Plan de marketing para optar al grado de
Magíster en Marketing**

Alumno: Daniel Rubio

Profesor Guía: Eduardo Torres

Santiago, 8 de Abril 2021

Índice

1. Resumen Ejecutivo	2
2. Análisis Situacional	4
2.1 <i>Entorno competitivo - PESTEL.....</i>	4
2.2 <i>Industria de alojamiento turístico en Algarrobo.....</i>	21
2.3 <i>Mercado</i>	25
2.4 <i>Competencia: Oferta de Alojamientos Algarrobo.....</i>	34
2.5 <i>Dinámica competitiva y oportunidades de mercado:.....</i>	47
3 Plan de marketing – Sunset Algarrobo	57
3.1 <i>Descripción del Servicio de Sunset Algarrobo – Hotel Boutique.....</i>	57
3.2 <i>Propuesta de Valor – Sunset Algarrobo.....</i>	58
3.3 <i>Modelo de Negocio Sunset – CANVAS (Osterwalder, 2010).....</i>	64
3.4 <i>Objetivos de Venta.....</i>	68
3.5 <i>Mercado objetivo.....</i>	71
3.6 <i>Estrategia de Marketing</i>	73
3.7 <i>Estrategia de posicionamiento:</i>	75
3.8 <i>Marketing Mix.....</i>	78
3.9 <i>Presupuestos y plan de medios</i>	102
3.10 <i>Implementación y control de plan de marketing – Primer año.....</i>	117
4 Largo Plazo - Sunset Algarrobo.....	123
5 Anexos:	125
5.1 <i>Anexo 1 - Mapa de Destinos turísticos en la región de Valparaíso.....</i>	125
5.2 <i>Anexo 2 - Caracterización Oferta de alojamientos relevantes Algarrobo:.....</i>	126
5.3 <i>Anexo 3 - Mapa detallado recinto Pao Pao Lodge.....</i>	128
6. Bibliografía.....	129

1. Resumen Ejecutivo

La industria del turismo en la era digital ha avanzado a pasos agigantados. La cadena de valor se ha modificado de una forma que pocos pudieron prever en los últimos 10 años, con nuevos actores, nuevas tecnologías y la salida de algunas empresas de relevancia; donde el poder se ha traspasado a los consumidores, quienes hoy pueden planificar y gestionar todo un viaje con solo su celular y una conexión a internet. En esta última línea, es que el desarrollo por el lado de la oferta turística no necesariamente se ha actualizado en todos los destinos conforme a las tendencias de mercado, lo que ha abierto la oportunidad para poder posicionar y rentabilizar nuevos negocios.

Es mirando esta oportunidad que un grupo de profesionales, expertos en turismo y desarrollo de negocios digitales, plantean un nuevo concepto de alojamiento en la comuna de Algarrobo: un hotel Boutique que desarrolló una propuesta de valor centrado en el segmento de “los clanes familiares”. El hotel, llamado Sunset Algarrobo, buscará entrar en el mercado con una estrategia muy agresiva en precios y promoción durante su primer año de operación, para poder penetrar un mercado con una alta demanda, pero también con actores con un posicionamiento ya establecido, los cuales, sin embargo, no han actualizado la forma de operar durante estos últimos años de boom digital.

El plan de marketing del primer año, que se desarrollará en extenso en este trabajo, aprovechará las ventajas de inversión en canales digitales y experiencia de servicio para crear una experiencia de marca que no pueda ser replicado por la competencia, y que logre en pocos meses generar el posicionamiento deseado para Sunset Algarrobo. El objetivo de todo lo anterior es poder crear una cartera de huéspedes, los cuales tienen ya tienen una alta tasa de retorno a Algarrobo, y con esto generar una red de huéspedes fieles, que a su vez puedan aportar con referidos de manera directa o indirecta gracias a los canales digitales y sus recomendaciones.

La clave del éxito de Sunset estará en dos actividades claves en su cadena de valor: por una parte, la generación de demanda digital, la cual utilizará un set de acciones muy rico en el segmento objetivo. Por otro lado, la experiencia de servicio, centrada en entregar de manera

Escuela de Postgrado

basal todo lo que entrega la competencia, y sobre eso, un servicio adicional con entretenimiento, nuevos espacios en las dependencias, eventos para los huéspedes y la mejor atención de personal.

2. Análisis Situacional

Para poder dar cuenta del panorama que hoy se vive y de las oportunidades de mercado en la industria del turismo en Algarrobo -con foco a revisar la viabilidad de un Hotel Boutique en la comuna de Algarrobo-, estudiaremos las macro cifras de turismo de la región, revisaremos conductas y tendencias relevantes de los consumidores y composición de la demanda de la ciudad de Algarrobo analizaremos las fuerzas que le dan forma a la industria, su competencia, y a su vez, contrastaremos esta información entre la oferta actual de turismo.

Las herramientas y análisis elegidos para esto serán los siguientes: un análisis PESTEL para el análisis más general de la industria y economía en Chile, luego pasaremos a un análisis de la industria de alojamiento en el litoral de Algarrobo - Santo Domingo, para caracterizar la industria relevante. Seguido de lo anterior, caracterizaremos la demanda y los segmentos de cliente que participan de la industria relevante, para luego contrastarlos con la oferta y los competidores dentro de esta misma industria. Gracias a lo anterior, podremos realizar un análisis de cinco fuerzas de Porter que nos ayude a determinar el atractivo del mercado de alojamiento en Algarrobo, y finalmente un análisis FODA y un análisis de la matriz FODA, con el fin de poder dar luces de la dinámica competitiva y la viabilidad de que la propuesta de valor que quiere entregar el Hotel Boutique Sunset Algarrobo, y que esta tenga cabida por los potenciales huéspedes.

2.1 Entorno competitivo - PESTEL

- a. **Entorno Político:** En este punto, podemos dar cuenta de 3 elementos que han marcado el último año y los años venideros: las consecuencias de la crisis social, el impacto político del COVID-19 y el foco del Gobierno en el turismo.
 - i. **Consecuencias Crisis Social – Nueva Constitución:** en términos generales, la crisis social del pasado octubre de 2019 tuvo un impacto profundo en cuanto a la credibilidad en los políticos, la política pública y las decisiones que se estaban tomando en ese momento. Todo esto producto de una serie de protestas vividas ese mes particular y

los subsiguientes, los cuales generaron un ambiente de tensión política que se abrió a la incertidumbre de los principales temas de la agenda del Presidente de la República, incluida la cancelación de dos grandes cumbres internacionales, APEC y COP25, lo que provocó un gran golpe a la imagen internacional de Chile, como una de las potencias económicas con mayor estabilidad (BBC, 2019).

En términos de prensa internacional, se revelaron las capas de problemas de Chile que no se veían anteriormente. Sobre estas exigencias, es que los ciudadanos chilenos llamaron, por medio de protestas, a pronunciarse al gobierno y darle foco a la resolución de conflictos que arrastraron por muchos años. Algunos tópicos que ejemplifica la prensa internacional (bbc.com, 2019) y que luego fueron objeto de pronunciamiento de Sebastián Piñera en su discurso del 23 de octubre (Prensa Presidencia, 2019), son: la disminución de la pobreza y la brecha en la desigualdad económica, insuficiencia del sistema de pensiones, acceso a salud, transporte público, privatización del agua, educación (movilidad social) y el aburrimiento que existe por parte de las personas a los abusos y corrupción. Todo esto dio paso a un pilar fundamental de discusión, la Constitución Política de la República.

Un año después de la crisis social, se votó el plebiscito donde se aprobó un cambio de Constitución con un 78% de aprobación, por la vía de convención constitucional donde se escogerán 155 representantes, vía elección directa.

Todo lo anterior representa un panorama empresarial con gran incertidumbre política y una moneda de dos caras. La primera cara, desde el punto de vista de las personas, se ve un cambio positivo (56%), esto ya antes de la aprobación del cambio de Constitución, apuntando a una situación mejor a la que se tenía pre-estallido social (pauta.cl, 2020). ***La segunda cara, no tan positiva, donde una nueva Constitución puede tocar de maneras inciertas ciertos sectores económicos, donde algunos ligados a la salud o las pensiones podrían ser altamente impactados, y otros como los servicios básicos que no se sabe cómo terminarán siendo regulados.***

- ii. Impacto político COVID-19: Sumado al punto anterior, el COVID-19 vino a extender este estado de incertidumbre política, generando una situación única en el siglo 21 alcance global.

Esto llevó al gobierno a dar foco al manejo sanitario de la población de manera de regular el impacto socio-económico, pero además lidiando con los vestigios de una crisis social. El manejo sanitario incluyó el decreto de un estado de emergencia, toques de queda y cuarentenas sectoriales a lo largo de comunas, ciudades y regiones para disminuir el contagio y por ende las muertes provocadas por el virus.

Las consecuencias directas de este manejo sanitario han resultado en una agenda política con el COVID-19 como punto principal, desde su explosión en Santiago durante el mes de marzo del 2020, donde con el pasar del tiempo, solo ha profundizado la desaprobación de la gestión del presidente, llegando a niveles de 72% de desaprobación (BioBio Chile, 2020).

- iii. Foco en Turismo: Si bien la agenda política ha tenido cambios profundos, un sector que se ha visto menormente impactado ha sido el turismo. Desde hace años que se ha desarrollado una estrategia de marca país para todos los bienes y servicios de Chile, de forma de posicionarnos a nivel mundial; el turismo en particular es un pilar fundamental de la marca país, donde gracias a nuestra geografía y desarrollo, se ha promocionado tanto nacionalmente como internacionalmente. Lo anterior no solo se ha logrado vía la promoción de los destinos turísticos, sino que también a través la entrega de apoyo a nivel de capacitación, herramientas y financiamiento a empresas ligadas al turismo.

En particular, desde el Ministerio de Economía, la Subsecretaría de Turismo, CORFO y el SERNATUR, se han creado e implementado grandes planes colaborativos de apoyo a la industria. En estos, existe una estrategia de Turismo 2012-2020, la cual ya está siendo actualizada a una versión 2020-2030. En la estrategia actual, se presentan 5 pilares de apoyo a la industria, los cuales son: la promoción y difusión del turismo, la sustentabilidad, la inteligencia de mercado, inversión y competitividad, y finalmente, la gestión de calidad (Subsecretaria de Turismo, 2020).

Un ejemplo de lo anterior – en lo que a acciones internacionales respecta- es la mantención de un presupuesto para acciones publicitarias en distintos idiomas y países para promover a Chile como país turístico (SERNATUR, 2019), esto a través de participación de exposiciones, difusión de material audiovisual en internet que incluso ha ganado premios internacionales (Chile Travel, 2020) y la generación constante de contenido que puedan encontrar y revisar todo aquel interesado en viajar y que Chile tiene algo que ofrecer (Chile.travel, 2020).

Así mismo se han desarrollado planes de difusión para Chilenos, donde destacan programas de turismo como “vacaciones tercera edad”, “giras de estudio”, “fin de semana familiar”, que buscan llevar a Chilenos a que conozcan Chile (SERNATUR, 2020).

Efectivamente y dados los puntos anteriores (crisis social y sanitaria), el turismo es un motor de reactivación sumamente importante para el gobierno, y es en este marco situacional que se ha lanzado el plan *ViajarXChile*, que busca nutrir de nuevas herramientas, procesos y protocolos a las empresas del rubro del turismo que se han visto en la obligación de despedir personas, bajar honorarios e incluso cerrar momentáneamente con motivo del contexto actual (Sernatur, 2020).

A largo plazo, se ve un potenciamiento aún mayor de este sector. Esto se ve reflejado en el trabajo desde octubre de 2019 para la actualización de la estrategia de turismo Chile 2020-2030; en el foco a seguir posicionando a Chile como un destino turístico de clase mundial y en el apoyo entre entidades gubernamentales y privados, el cual será clave para lograr esta hazaña (Subsecretaría de turismo de Chile, 2019).

La nueva estrategia tendrá un objetivo que es llegar a 8 MM de turistas internacionales y 30 MM de viajes internos al 2030. Esto vendrá apoyado de cuatro pilares estratégicos: (i) Sustentabilidad económica, social y ambiental; (ii) innovación y transformación digital; (iii) desarrollo regional; y finalmente, (iv) foco en la experiencia del turista.

b. **Entorno Económico:** muy en línea con el entorno político, también existe impacto económico con motivo de las consecuencias de la crisis social 2019 y la crisis sanitaria que aún se vive durante el 2021. A esto se le suma el estatus actual económico de Chile y algunos factores puntuales, como el aumento de la accesibilidad financiera (crédito) y la evolución del turismo receptivo.

i. **Consecuencias Crisis Social:** a la par de los temas políticos ya retratados en el punto a), la crisis social trajo consigo una desaceleración económica no menor, generando una baja en el consumo, tanto para la demanda interna y externa. Esto anterior se vio reflejado en un 2019 que proyectaba un crecimiento de 2,5% en un comienzo. Sin embargo, debido al último trimestre donde ocurrió la crisis, el número final fue de 1,1% (Agencia EFE, 2020), número que contrasta muy negativamente sobre un 2018 con un 4% de crecimiento (CEPAL, 2019). Claramente lo anterior es solo la conclusión de los problemas puntuales que existieron durante la crisis que afectaron de manera muy grande el comercio, donde solo en este periodo, por ejemplo, las ventas del comercio cayeron un 10% anual desde el 18 de octubre al 19 de noviembre, mientras que las de turismo y entretención lo hicieron en un 36% (DW.com, 2019). Se estima que esta crisis generó una pérdida entre 300.000 y 500.000 empleos en Chile (El Mostrador, 2019).

De este punto de vista, se generaron una serie de planes de estímulo y fondos para paliar los efectos adversos de la crisis, sin embargo, antes de poder ver cambios positivos notorios, en marzo de 2020 estalló la crisis sanitaria del COVID-19.

ii. **Crisis Sanitaria COVID19:** El golpe que tuvo la economía, dada las características particulares de una crisis sanitaria, eran difíciles de prever y han dejado una economía muy golpeada. El punto principal y transversal fue la implementación de cuarentenas, toques de queda y paralización de ciertas industrias para la disminución del contagio y por ende las muertes por esta letal enfermedad.

Esto tomó a Chile por sorpresa luego de la crisis social, lo que profundizó los efectos negativos en la economía. En este periodo, la tasa de desempleo pasó de un 7% - 8%

promedio de los últimos meses del 2019 a niveles de 10,55% en promedio (Banco Central de Chile, 2020). Todo esto ha impactado en gran parte el consumo de las personas y empresas, debido a la falta de ingresos, disminución de sueldos y efectos adversos generales en los grupos familiares.

Adicional a lo anterior, se estima que Chile tendrá una contracción del PIB en un 6%, lo que significa un retroceso del crecimiento del PIB generado los últimos 3 años antes de esta pandemia (La Tercera, 2020).

Sobre la vacunación ante el COVID-19, luego de haber realizado ensayos clínicos durante el segundo semestre del 2020, las grandes farmacéuticas del mundo como Pfizer, AstraZeneca, Moderna, entre otras, declararon que desde enero podría comenzar un periodo de prueba en algunos países (La Tercera, 2020). En el caso de Chile, esto comenzó el día 3 de febrero (Minsal, 2021), lo que ha impactado de manera positiva en la expectativa del futuro y una inmunidad de la población para volver a una “nueva realidad”. Al 22 de marzo de este año, Chile ya suma más de 5.7 millones de personas vacunadas (Minsal, 2021).

- iii. Macro números Chile en el mediano y largo plazo: Sin dejar de darle importancia a los acontecimientos de los últimos 12 meses, Chile destaca por ser un país de los más desarrollados de la región.

Esto no se remite al crecimiento económico ya mencionado en los puntos anteriores, sino que también tenemos de otros elementos que posicionan a Chile como una economía sólida, como por ejemplo, nuestro posicionamiento como HUB de nuevos negocios y emprendimiento, algo que se le puede atribuir al programa Start-Up Chile, una incubadora en la que año a año participan empresas de todo el mundo y ha posicionado a Santiago como un referente en emprendimiento e innovación de alto nivel. Así mismo, se potencia y fomenta la inversión extranjera en los focos de desarrollo económico, ya sean nuevos negocios o también en industrias ya desarrolladas e importantes como lo es el sector minero. Uno de los puntos también muy particulares son los premios que tiene Chile a nivel de turismo aventura, algo que se ha vuelto parte de la “Marca Chile” (Biz Latin HUB, 2019).

En términos de PIB, tenemos que Chile ha alcanzado al 2018 un valor neto de 298.2 billones de dólares, que viene desde un crecimiento sostenido luego de la crisis “subprime”, y aun considerando una proyección de un retroceso de 6% para este año 2020, las proyecciones al 2025 estiman que Chile podrá crecer a una tasa anual promedio de 3,12% (FMI, 2020).

En términos de inflación, tenemos que Chile es un país mayoritariamente estable con una tasa de crecimiento anual del índice de precios al consumidor, entre 2010 y 2019 de 3,28% (Banco Mundial, 2020), y si bien la pandemia también ha impactado este indicador este año, se mantiene bajo el promedio, siendo de 2,6% (Banco Central de Chile, 2020), también indicando una estabilidad a largo plazo en el crecimiento del país. De hecho, referido a este punto, ya se proyecta en Marzo de 2021 una recuperación por el impacto COVID-19, estimando que el crecimiento de Chile durante el 2021 podría llegar a ser del 6% por el FMI (FMI, 2021).

Volviendo al turismo, es interesante contrastar estos indicadores económicos con como afectaron la industria del turismo durante el periodo 2012. La Subsecretaria de Turismo, presentó 3 indicadores clave de éxito para la medición de las tácticas que se implementaron de la estrategia de turismo 2012-2020 (Subsecretaria de Turismo, 2020).

De lo anterior se desprendió lo siguiente:

- Porcentaje de ingresos del turismo al PIB Chile, indicador 2012: 3,2% de los ingresos del turismo. Meta 2020: al 6% al 2020, real 2019 3,4%. (America Economía, 2020)
- Ingresos de turistas extranjeros al país, indicador 2012: 3 MM aprox., meta 2020 5,4 MM, real 2019: 4,5 MM (SERNATUR, 2019). En este punto lo interesante es que se logró un *peak* de 6,44 MM al 2017 (SERNATUR, 2019).
- Empleos del sector del turismo al 2012: 287.000 (Sub Secretaria de Turismo, 2019), meta 2020: 487.000, real 2018: 400.000 (SERNATUR, 2019).

Otro punto interesante en cuanto al turismo interno es el nivel de viajes, donde si bien se tenían 21,8 MM de viajes internos al 2015, estos aumentaron hasta un nivel de 23,8MM promedio entre los años 2018 y 2019, por lo tanto 2MM de viajes por turismo extra cada año (SERNATUR, 2019).

Finalmente, el desempleo en Chile es una de las variables que más ha “sufrido”, debido a la pandemia, y por ende sumamente extensivo a turismo. Tenemos que para el periodo 2011 a 2019, la tasa de desempleo ha fluctuado entorno a los 7,2% y 6% desde enero de 2011 hasta septiembre de 2019. Contrastado a esto, desde la crisis social y la pandemia, la tasa de desempleo escaló a los dos dígitos, escalando hasta un *peak* en julio de 2020 que alcanzó 13,1%, y disminuyendo a 11,6% ya para octubre del mismo año (Banco Central de Chile, 2020).

Todo lo anterior nos hace prever que Chile es un país que podrá salir adelante y que, si bien esto pudo llevarnos un par de años atrás en cuanto a crecimiento del PIB y desarrollo económico, el camino tiene bases sólidas para seguir creciendo.

- c. **Entorno Social:** En este punto primero revisaremos los nuevos GSE de Chile, así mismo sobre el cambio en el consumo y las preferencias de estos grupos, el impacto (por ahora temporal) del COVID-19 y finalmente el cambio en los estilos de vida que se han dado producto de la revolución tecnológica.

- i. **Cambios en los GSE Chile:** si bien Chile, al igual que otros países, tienen algún tipo de caracterización socioeconómica que se mantiene durante el tiempo, fue solo el 2019 que GFK en conjunto con el AIM generaron una nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica que evoluciona para dar una mejor representación de los grupos, teniendo nuevos segmentos que no son del todo comparables a los antiguos (GFK, 2019).

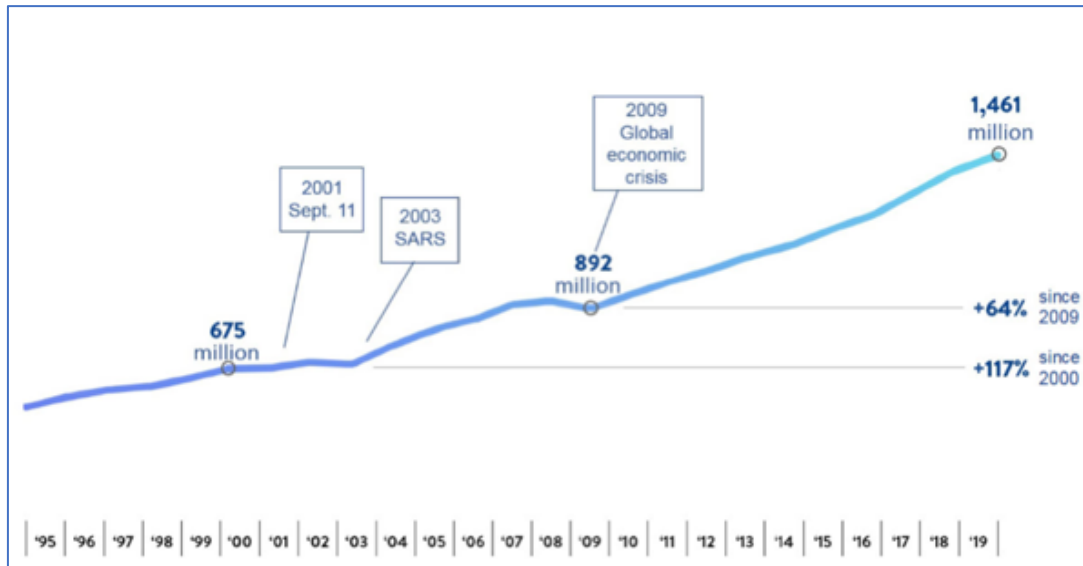
Los puntos más relevantes del nuevo estudio se deben al cambio de metodología, la que se enfoca en tres principales variables: tramo de ingreso per cápita equivalente, nivel de educaciones del jefe o principal sostenedor del hogar y nivel de ocupación del

jefe o principal sostenedor del hogar, lo que se traduce en los nuevos 7 grupos socioeconómicos, donde tenemos al AB, C1a, C1b, C2, C3, D y E.

De cara a nuestro estudio es sumamente interesante ver la evolución en la caracterización de estos grupos, entendiendo la heterogeneidad intergrupala pero a la vez la nueva homogeneidad en cada uno de ellos.

- ii. Cambios en consumo y preferencias: los consumidores en Chile han profundizado ciertos cambios en las tendencias de consumo que se veían en año, en tan solo unos meses (mayormente debido al COVID), por ejemplo pasando desde una cultura de consumo “industrial”, por uno más consciente y prefiriendo productos locales. Asimismo dedican mucho más tiempo al bienestar personal e integral, donde se pronostican grandes crecimientos en la industria del *wellness* a nivel mundial para el 2024. Otro punto importante para destacar es la reinversión de la conexión entre personas, un punto un tanto obvio debido a las limitantes del COVID-19, que ha generado la creación y adopción de canales digitales para poder mantener esa conexión con familiares y amigos (Accenture, 2020).

Refiriéndonos ahora a la industria del turismo, podemos ver que a noviembre del 2020, gracias a la encuesta de panel de Deloitte, que se comenzó a medir en Chile desde el 13 de junio producto del COVID-19, tenemos que la intención de gasto en el ítem viajes ha disminuido constantemente mes a mes: junio -71%; julio -73%; agosto -68%; septiembre -63%; octubre -56%; noviembre -49%. Esto, usando una metodología que revisa cada mes respecto al mes anterior (Deloitte, 2020). Si bien es algo negativo, las expectativas solo van al alza y denota que las personas volverán a destinar parte de su presupuesto una vez se supere la pandemia.



Cuadro 1 Número de viajeros internacionales 1995 – 2019. Fuente: Organización mundial del turismo

Considerando la intención de viajes de los consumidores, y comparándolas con los viajes internacionales reales durante crisis anteriores (Atentados 11 de Septiembre 2001, SARS 2003 y la Crisis Subprime) podríamos dar cuenta que ya el 2021 volveríamos a tasas crecientes de turistas (Adventurer Travel Trade Association, 2020). En el cuadro 1 podemos apreciar, además de la recuperación ante crisis, que la industria solo ha crecido los últimos 25 años, y no hay otros indicadores que esto pueda cambiar su tendencia.

- iii. Cambio estilos de vida: Adicionalmente a lo anterior, existen elementos que han cambiado transversalmente la vida de las personas, como -por ejemplo-, el internet, los computadores personales, tablets o el más revolucionario, el smartphone, herramienta que utilizamos todos los días, pero hace tan solo 10 años. Considerando estas tecnologías, tenemos que en Chile el 94% de las personas usan su Smartphone para estudiar online o trabajar (Trendtic, 2020). En esta misma línea, es importante notar cómo este elemento de uso diario tiene una relevancia global, ya que si miramos el consumo, un 68% de la muestra usada por Trendtic declara que ha comprado en internet usando su Smartphone y un 46% indica que “...instaló durante este último tiempo alguna aplicación para apoyar su vida diaria, siendo las de video llamadas las más frecuentemente instaladas.”

Una de las particularidades de Chile, dentro de la región, es su alto nivel de adopción tecnológica, esto lo podemos ver algunas métricas tales como la penetración Internet que a enero del 2020 es de 82% (penetración mundial 59%). Si esto lo llevamos a celulares (tarjetas SIM) la penetración de Chile es de 138% (penetración mundial 67%). Somos un país con más líneas de celulares que personas (We Are Social Inc., 2020).

Desde el punto de vista de presupuestos entre los bienes y servicios que se consumen en Chile, tenemos que anualmente y por hogar, en promedio se destina un monto de \$642.436 para vacaciones en territorio nacional, siendo el litoral central uno de los más visitados, donde destaca Valparaíso, Viña del Mar y Con-Con. En cuanto a presupuesto para vacaciones en territorio internacional, este monto asciende a \$2.525.000 aprox. (Instituto Nacional de Estadística, 2018).

Lo anterior impacta directamente en el relacionamiento que tienen los Chilenos en su día a día y su forma de comunicarse, ya que en este sentido las plataformas asociadas a internet y celulares (medios de comunicación), también tienen una adopción altísima, esto lo vemos reflejado en la penetración de redes sociales y sus miembros activos, donde Chile tiene un 79% de su población activa en al menos una red social (15 MM de usuarios), esto contrastado con el número del mundo que es 49%, donde igualamos a un Francia (79%) y superando a un USA (70%). Para ver en detalle nuestro liderazgo en cuanto a redes sociales, tenemos que somos primeros con el 79% ya nombrado, 3 puntos arriba de Argentina que cuenta con un 76%, luego 73% de en Perú, un 69% en Colombia y finalmente un 66% en Brasil (We Are Social Inc., 2020)

En términos de digitalización de los usuarios, las tendencias indican que seguirán aumentando las compras que faciliten la vida, siendo los GSE más acomodados quienes tienen la disposición de compra y el presupuesto para concretar esta compra, algo que afectará productos pero también servicios (GFK, 2019). Este punto es sumamente relevante, ya que también existe información que nos confirma que los consumidores prefieren en un 76% consumir servicios, en vez de bienes y productos,

es decir “experiencias sobre cosas” (Momentum Worldwide, 2019). Dejando atrás el estigma que eran solo los *millenials* quienes preferían experiencias, sino que es parte del nuevo consumidor.

Uno de los puntos negativos que ha generado la era digital, es el cómo se consume la “información”, ya que si antes nos informábamos en su mayoría por el diario y la televisión, hoy tenemos que cualquier persona puede publicar noticias en internet, y con esto los usuarios lectores de internet sufren, en primer lugar, una saturación de información que los lleva a una alta desinformación digital, mayormente debido a la sobreinformación de medios, que no siempre son de calidad o que directamente viven de fakenews (Hubspot - Talkwalker, 2020), esto puede impactar de muy mala manera la experiencia de compras en internet o búsqueda de información de productos y servicios.

d. **Entorno Tecnológico:** Hoy la tecnología da forma tanto a la economía, las empresas y principalmente como las personas interactúan en el mundo, algo que fue retratado en los puntos anteriores y que ha modificado la forma en que hacemos y nos relacionamos en el día a día. En particular revisaremos cómo la tecnología está afectando la industria en general y las próximas tendencias.

i. **Revolución tecnológica:** la tecnología no es solo software y hardware, sino que es cómo esta puede estar al servicio y generar valor para las personas y las empresas. Es así como la cuarta revolución industrial viene marcada por la convergencia de la tecnología en entornos digitales, tecnologías en entornos físicos e incluso biológicos.

Básicamente, la revolución tecnológica- también llamada la cuarta revolución industrial-, habla de la automatización, como un proceso nuevo y central en la “manufactura”, pero que finalmente aplica para todas las empresas y los rubros (BBC Mundo, 2017).

Para ser aún más concretos, es gracias a los avances digitales que las personas hemos dejado de hacer tareas rutinarias y simples, para pasar a trabajar en

problemáticas mas complejas, como programación en un computador, por nombrar un ejemplo. Sin embargo, esta revolución va mucho más allá, con la capacidad de generar nuevas soluciones a problemas que la capacidad humana no podría resolver por sí mismo.

El impacto en las empresas del día a día, es poder hacer más, con menos personas, apoyadas de un set de herramientas y softwares digitales.

- ii. Tecnología y Plataformas digitales en la industria del turismo: A la par de los puntos anteriores de alto niveles de adopción digital tenemos también a quienes han apoyado esta adopción vía nuevos negocios en internet, los cuales han sido revolucionarios y han generado nuevas propuestas de valor que los usuarios han preferido.

El desarrollo de nuevos negocios, como por ejemplo, las plataformas digitales y los Marketplaces (Amazon, MercadoLibre, Alibaba), el rubro del turismo ha vivido algo similar, a través del desarrollo de dos “servicios digitales” principalmente: en primer lugar, las redes sociales que se retrataron en el punto anterior, donde los consumidores chilenos participan activa y diariamente del contenido que producen las empresas y marcas que les ofrecen una propuesta de valor atractiva. En segundo lugar y aún más importante, las denominadas **Online Travel Agency** (“OTA” en adelante), las cuales están arrasando la participación de las agencias de viaje tradicionales, ya que no solo buscan apoyar a los consumidores en la búsqueda de destinos, que hacer y el transporte, sino que tienen contacto masivo entre la oferta y demanda, sumando tanto al comercio formal como también a la oferta particular en el caso de los alojamientos.

Algunas de las OTA relevantes para el mercado chileno son: booking.com, tripadvisor.com, airbnb.com, hostelworld.com, kayak.com, trivago.com.

En cuanto la participación proyectada de las OTA como canales de distribución (aéreos + alojamiento), se estima representarán el 40% de las ventas del canal digital para el 2025 en Latinoamérica (InsiderLatam, 2018), número que probablemente será

superior en Chile debido a los índices de penetración de servicios digitales que tenemos en comparación a nuestros vecinos (We Are Social Inc., 2020)

Algo no menor respecto a las OTA es el alto nivel de comisión que presentan, ya que operan como las antiguas agencias de viaje u operadores turísticos. Las OTA más relevantes (TripAdvisor, AirBnb, HostelWorld, Booking) del mercado, cobran entre el 12% y 17% de comisión de la tarifa total pagada, siendo Booking el que se encuentra en los extremos debido a su modelo de comisión que se ajusta por país. (Booking, 2020).

- e. **Entorno Ecológico - Ambiental:** En este punto hablaremos del aumento en la relevancia de no impactar negativamente nuestro entorno, y esto lo veremos reflejado en la economía circular, como una tendencia que avanza a ser un estándar y en los riesgos climáticos que enfrenta la costa Chilena.

- i. **Economía Circular:** Si bien muchas veces existen tendencias que son modas, la economía circular como concepto llegó para quedarse. Se trata de una disciplina que se sustenta en tres principios fundamentales sobre como creamos y consumimos bienes y servicios en el mundo el cual están adoptando las empresas (Enel, 2020). Su principal impacto dice relación con la generación de conciencia y preferencia de los consumidores por adoptar estas prácticas ellos mismos y optar por empresas que aporten a este modelo de creación de valor, como algunos estudios sugieren en países como escocia o España (CreaFutur, 2018).

En primer lugar, se busca que no exista contaminación. Esto desde un enfoque de diseño al crear el producto o servicio, no como una solución ex post luego que ya se ha creado el producto. Así se apunta a la máxima eficiencia de lo que se realiza (Enel, 2020). En segundo lugar, extender la vida útil de los materiales y productos en el tiempo, es decir, que los elementos no sean desechables o al menos tengan ciclos de uso lo más largo posible (Enel, 2020).

Finalmente, el poder ayudar a la regeneración de los ecosistemas naturales completa el círculo en el cual queremos consumir menos de lo que se produce en el planeta, es decir solamente lo necesario (Enel, 2020).

En este enfoque es que existen grandes empresas en Chile que han implementado políticas de Economía circular, como han sido ABinBev o Schneider Electric (EMOL, 2019), pero también tenemos empresas más pequeñas con alto impacto social como GreenGlass (DiarioSustentable.com) que también buscan aportar su granito de arena y en este caso puntual es parte de su propuesta de valor principal.

- ii. Riesgos climáticos/naturales: Chile, al ser un país sísmico, presenta riesgos principalmente de dos tipos: Terremotos y tsunamis, debido a que geográficamente nos encontramos en el punto de encuentro de la placa de nazca y la placa del pacifico. Particularmente, Algarrobo -al estar en una zona costera-, tiene el riesgo de ocurrencia de ambos eventos. Debido al historial de eventos que existe en Chile solo tomando los últimos 150 años, es de esperar que la zona pudiese ser afectada por estos sucesos. Si bien existen normas de construcción para disminuir los efectos adversos en caso de estas ocurrencias, un evento de gran nivel puede llegar a causar estragos económicos de todo tipo, tanto a familias como empresas.

- f. **Entorno Legal:** En este punto caracterizamos algunos puntos relevantes para tener en cuenta en la industria de turismo en Chile, entendiendo que somos un país altamente sísmico: las normas de construcción, exenciones tributarias, normas por el COVID-19 en alojamientos y finalmente la relevancia en el contexto actual de proteger la propiedad intelectual, como una fuente de valor y diferenciación para el Hotel.
 - i. Norma de construcción: a pesar de tratarse de algo que en el día a día de los habitantes de Chile pueden tener “normalizado”, los temblores y terremotos pueden causar problemas o daños graves en las viviendas y edificios. Al ser Chile un país tan sísmico, la normativa internacional de construcción no es suficiente, por lo que se creó una que ha sido modificada con el paso de los años, hablamos de la normativa 433 o

NCh 433 (Biobio, 2017), que tiene estrictos estándares de construcción. Así, cualquier edificio en Chile debe cumplir con estos estándares.

Adicionalmente a esto, para poder obtener estrellas, Chile también cuenta con una norma, la NCh 2912, la cual regula los espacios que debe tener la construcción para calificar desde tener 1 estrella, hasta 5 estrellas (INN Chile, 2012)

- ii. Impuestos: En el mundo del turismo, dependiendo de su jurisdicción es que existen impuestos específicos para ciertos productos o servicios. En el mundo, suele existir un impuesto hotelero o un impuesto por hospedaje, el cual normalmente es algo que se recauda directo para la ciudad/comunidad local con foco a desarrollar la actividad. En el caso de Chile, no existe tal impuesto específico, sin embargo, existen los que cualquier negocio debe pagar. En específico, el Impuesto al valor agregado (IVA) es el mismo en todas las industrias, lo que eleva el precio en un 19% sobre el valor real del servicio, y en este caso de la noche de pernoctación, las comidas o las actividades (La tercera, 2017)
- iii. Normas por COVID-19: Como un agregado especial a la anormalidad de los negocios, y de una duración incierta, existen una serie de medidas que deben tomar los establecimientos de turismo para poder operar en periodos de Pandemia, que a su vez, va acompañado de lo que se denomina un “estado de catástrofe” (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile). Durante este periodo, existen estados de cuarentena que obligarían a ciertos establecimientos a cerrar, operar de manera parcial u operar de manera completa, esto incluyendo horarios de funcionamiento, aforo máximo de los establecimientos, entre otros. Esto es algo que el gobierno modifica dependiendo de la situación de la pandemia, y lo puede hacer con un alcance mínimo comunal, es decir, estados distintos por comuna.

Adicional a lo anterior, pero no de manera obligatoria, el Sernatur ha entregado una serie de protocolos y buenas prácticas para que los establecimientos puedan incorporar a sus prácticas laborales, de manera de proteger la salud de los huéspedes y clientes en tiempos de COVID-19. Los protocolos son doce, y hacen referencia a restaurantes, hoteles, piscinas, entre otros (SERNATUR, 2020).

- iv. Propiedad intelectual: en términos de activos intangibles y servicios, es sumamente importante proteger a nivel legal los aspectos clave del negocio. En ese sentido, el rubro del turismo tiene en su mayoría aspectos que no se pueden copiar, como lo es una buena ubicación, un chef y su personal, y en menor medida, elementos tan comunes que pueden ser copiados y usados de manera libre e independiente.

Uno de los elementos que están sujetos de ser protegidos en la industria del turismo son las marcas, en este caso, el nombre del establecimiento (o cadena de establecimientos), entendiendo esto como activo intangible clave, el cual resume a través de un nombre y/o una imagen la propuesta de valor de un establecimiento, por ende su diferenciación, y que no se desea pueda ser explotado por terceros los cuales puedan hacer usufructo de ella.

En el caso de Chile, la protección a la marca se puede realizar en INAPI, en donde a través de un proceso de 100 días aproximadamente, una persona natural o empresa podría acreditar ser dueño de una marca, con un uso exclusivo de ella por 10 años, con posibilidad de renovación (Instituto Nacional de Propiedad Intelectual, 2020).

2.2 Industria de alojamiento turístico en Algarrobo

Fuera de los macro análisis de mercado, para los siguientes puntos definiremos como industria relevante lo siguiente: la industria de “Alojamiento turístico en la ciudad de Algarrobo”.


En primer lugar, incluimos el término “alojamiento” para no acotar la oferta al tipo de propiedad, régimen fiscal o servicios de valor agregado, es decir, no solo a cabañas vacacionales, hoteles y hostales, sino todo el conjunto de soluciones de estancias. En segundo lugar, la palabra “turismo” se considerará de igual manera que lo hace la Organización Mundial del Turismo (UNWTO en inglés) y consiste en “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual durante un período de tiempo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros” (UNWTO, 2021). En tercer lugar, utilizamos el término “ciudad de Algarrobo” ya que Algarrobo también es una comuna que incluye los alrededores, por lo que nos importa la industria dentro de lo que se considera el radio de la ciudad de Algarrobo. De este modo, consideramos bien definida la industria en cuestión.

A modo de caracterización general de Algarrobo, podemos describirla como un poblado que cuenta con 4 playas (El Canelo, El Canelillo, San Pedro y Los Tubos), ubicada en la quinta región de Valparaíso, geográficamente entre “el Quisco” (sur) y “Casablanca” (norte y este). En términos de distancia a la capital, se encuentra a 118 KMS de Santiago, algo así como una hora y media en un viaje promedio en automóvil.

Uno de los atractivos principales son las playas del Canelo y Canelillo, las cuales se encuentran registradas como “Atractivos turísticos de la región de Valparaíso” de manera oficial por el Sernatur. Estas tienen sus respectivos códigos y fichas que podemos apreciar en los cuadros 2 y 3 respectivamente. Además de las playas públicas, cuentan con la Iglesia de La Candelaria, un casco histórico declarado patrimonio y el Santuario de la naturaleza islote. Adicionalmente, Algarrobo se encuentra a solo 5 minutos del lujoso condominio “San Alfonso del Mar” y su respectiva laguna; siendo todos estos elementos parte de los atractivos turísticos de alojarse en Algarrobo (Pladetur, 2017).

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO			
ATRATIVOS TURISTICOS 2012			CODIGO ATRACTIVO
REGION DE VALPARAISO			R05092
	NOMBRE DEL ATRACTIVO	REGION	
	PLAYA EL CANELILLO	REGION DE VALPARAISO	
	JERARQUIA	PROVINCIA	
	NACIONAL	SAN ANTONIO	
CATEGORIA	DIRECCION		
SITIO NATURAL			
TIPO DE ATRACTIVO	COMUNA		
COSTA	ALGARROBO		
TIPO DE PROPIEDAD	LOCALIDAD O SECTOR		
PUBLICA	ALGARROBO		
ADMINISTRACION	SUBTIPO DEL ATRACTIVO	ESTACIONALIDAD DE USO	
PUBLICA	PLAYA O BALNEARIO	TODO EL AÑO	
DEMANDA TURISTICA	DOTACION SERVICIOS BASICOS	LOCALIDAD URBANA MAS CERCAÑA	
LOCAL, REGIONAL, NACIONAL		ALGARROBO	
USO TURISTICO ACTUAL	TELEFONO INFORMACION	DISTANCIA EN KMS	CAPITAL REGIONAL 77
	(35) 231858		CAPITAL COMUNAL 0
		ESTADO DE CONSERVACION BUENA	
DESCRIPCION GENERAL			
Es una de las más famosas y atractivas de la provincia, de arena blanca y aguas tranquilas y transparentes. Su ubicación es a cierta distancia de la ruta que une al balneario con la comuna de El Quisco. Es una playa abrigada y de superficie reducida, rodeada de cerros y vegetación.			

Cuadro 2: Ficha Atractivo Turístico Oficial Canelillo de Sernatur. Fuente: Pladetur 2017

SERVICIO NACIONAL DE TURISMO			
ATRATIVOS TURISTICOS 2012			CODIGO ATRACTIVO
REGION DE VALPARAISO			R051076
	NOMBRE DEL ATRACTIVO	REGION	
	CANELO-CANELILLO (ZT)	REGION DE VALPARAISO	
	JERARQUIA	PROVINCIA	
	REGIONAL	SAN ANTONIO	
CATEGORIA	DIRECCION		
SITIO NATURAL			
TIPO DE ATRACTIVO	COMUNA		
AREA SILVESTRE PROTEGIDA O RESERVA DE FLORA Y FAUNA	ALGARROBO		
TIPO DE PROPIEDAD	LOCALIDAD O SECTOR		
PUBLICA	BORDE COSTERO DE ALGARROBO		
ADMINISTRACION	SUBTIPO DEL ATRACTIVO	ESTACIONALIDAD DE USO	
PUBLICA	AREA SILVESTRE PROTEGIDA O RESERVA DE FLORA Y FAUNA	TODO EL AÑO	
DEMANDA TURISTICA	DOTACION SERVICIOS BASICOS	LOCALIDAD URBANA MAS CERCAÑA	
LOCAL, REGIONAL		ALGARROBO	
USO TURISTICO ACTUAL	TELEFONO INFORMACION	DISTANCIA EN KMS	CAPITAL REGIONAL 77
			CAPITAL COMUNAL 0
		ESTADO DE CONSERVACION BUENA	
DESCRIPCION GENERAL			
Declarado Zona Típica D.E. 104 del 20/03/2001. Se estima que el área protegida permite conservar y resguardar de forma adecuada los caracteres y valores ambientales presentes en la zona. Especialmente importante es la mantención de las playas y zonas adyacentes para que conserven su carácter natural. El área conocida como Canelo Canelillo está formado por dos playas de arena blanca delimitadas en el sur por la Quebrada de Las Petras y el peñón de Peñablanca y, en el norte, por la Punta del Fraile e islote Pájaros Niños. En sus roqueríos costeros existe vegetación nativa y en la parte alta se desarrolla un bosque exótico de pino insigne. Más información www.monumentos.cl			

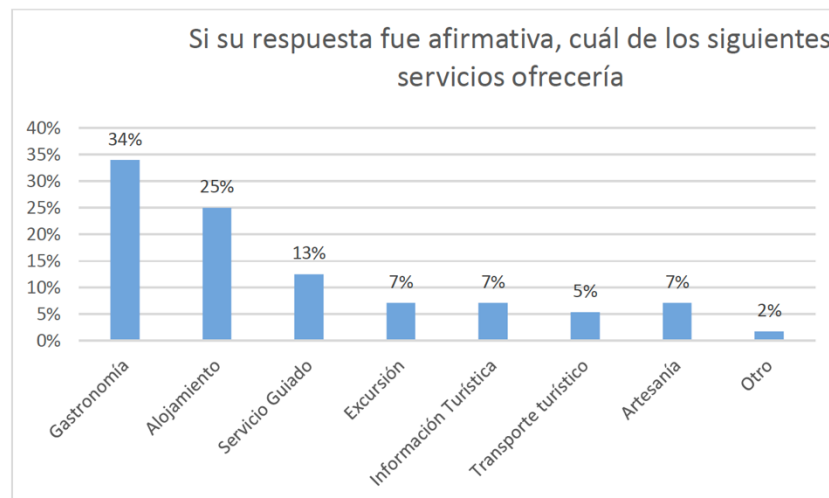
Cuadro 3: Ficha Atractivo Turístico Oficial Canelo-Canelillo de Sernatur. Fuente: Pladetur 2017

Para poder generar una comparación en cuanto a otros destinos turísticos de Chile, y con esto tener una medida general de atractivo turístico, recurrimos a la revisión de la “Intensidad Turística” (SERNATUR, 2018), donde pudimos contrastar el “sector Algarrobo” (Comuna de Algarrobo hasta Santo Domingo) es considerado un destino “consolidado”, el cual presenta

atractivos de dos tipos, como un destino de Litoral¹ y como un destino Urbano², y que a su vez pertenece a la lista de los 89 polos turísticos más atractivos de Chile.

Considerando las empresas por rubro, tenemos que al 2015, el 10% de las empresas pertenece al rubro formal de hoteles y restaurantes, siendo la tercera actividad más importante. Solo considerando la oferta de alimentación, tenemos que existen más de 132 patentes activas al segundo semestre del 2017, esto producto de una inversión de 1.000 millones de pesos entre los años 2012 y 2017, motivado del atractivo turístico que presenta la comuna de Algarrobo (Pladetur, 2017).

Apoyando lo anterior respecto al desarrollo en el tiempo de la industria turística, se confeccionó una encuesta en Pladetur el año 2017, en la que se preguntó a residentes de la comuna si dada la demanda turística, ellos consideraban ofrecer algún servicio turístico en un futuro, a lo que un 42% de los residentes declaran que SI ofrecerían algún tipo de servicio a turistas. A su vez, quienes dijeron que sí, un 59% lo haría en Gastronomía o Alojamiento. El detalle de oferta turística podemos verla en el siguiente cuadro (4):



Cuadro 4: Rubros atractivos a desarrollar por residentes de Algarrobo. Fuente Pladetur 2017

¹ Destinos turísticos de tipo litoral: corresponden a destinos ubicados en zonas del borde costero que cuentan con condiciones para la práctica de actividades turísticas relacionadas directamente con el mar, dando origen, entre otros a un tipo de turismo que recibe por lo general la denominación de "turismo de sol y playa", y es el segmento que genera el mayor flujo de turistas. Estos destinos se caracterizan por experimentar un elevado dinamismo desde el punto de vista turístico, urbanístico y demográfico, generando que un excesivo crecimiento supere la capacidad del destino y origine su declive. (SERNATUR, 2018)

² Destinos turísticos de tipo urbano: corresponden a destinos donde la ciudad concita el desarrollo de la actividad turística y su mayor atractivo radica en su condición de núcleo comercial, servicios y cultural o en la combinación de éstos con otros como actividades deportivas, de esparcimiento, eventos programados. (SERNATUR, 2018)

En términos de atractivo de inversión, la región de Valparaíso tiene como foco desde el año 2010 promover el turismo como uno de sus ejes estratégicos de desarrollo, esto incluye acciones como la promoción del turismo interregional e internacional de la región, atraer inversión extranjera a la región y aumentar la sustentabilidad de la región. Este último punto se compone la inversión en capital humano, apoyo a las empresas y la generación de inteligencia de mercado (Pladetur, 2017). Para conocer el detalle adicional de destinos considerados turísticos en la región de Valparaíso referirse al Anexo 5.1, con el mapa y descripciones de los destinos.

2.3 Mercado

2.3.1 Caracterización general de consumidores

Nuevamente, utilizando la definición de la Organización Mundial del Turismo, tenemos que, se define a los turistas como aquellas personas que: “viajan a un destino principal, ajeno a su lugar de residencia habitual, por motivos de ocio o negocios, y que tienen una estancia mínima de una noche en este destino principal”. En ese sentido, tenemos que para la comuna de Algarrobo existen mediciones por parte del Pladetur (Pladetur, 2017) en cuanto a “Pernoctaciones”. Estas son estancias de una noche en recintos formales, a través de las cuales podemos dimensionar al menos una parte de la cantidad de turistas que recibe Algarrobo (ver cuadro 5). Así es posible notar dos insight principales considerando la data 2016 y 2017.

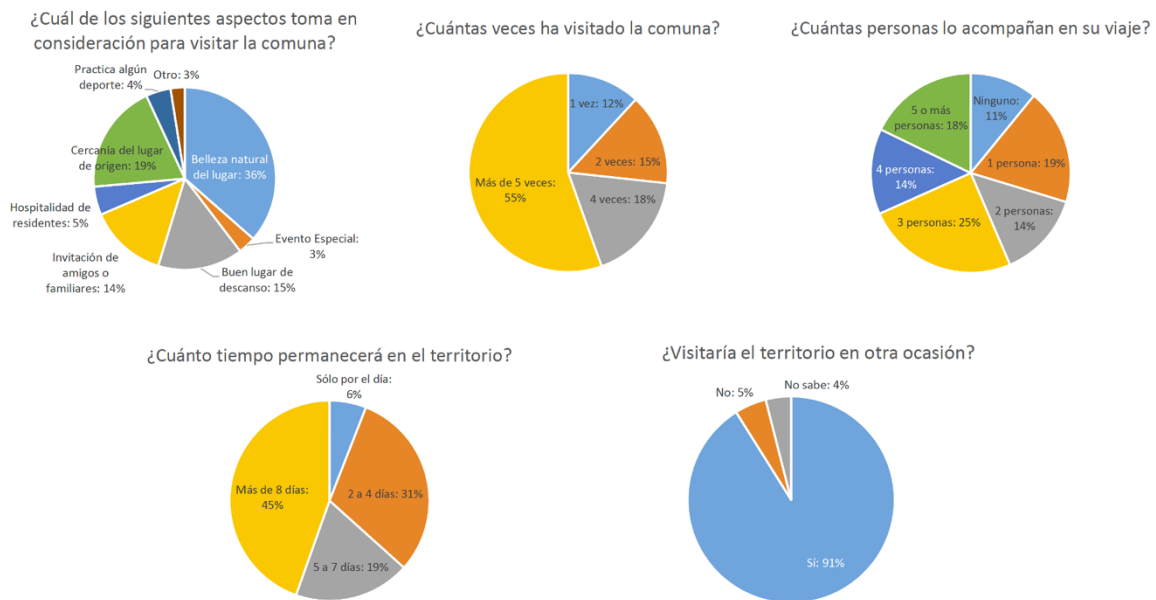
ORIGEN DE RESIDENCIA	2016												2017		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Pernoctaciones residentes en Chile	13.979	38.131	12.602	5.008	4.490	5.859	14.744	7.635	9.400	12.108	11.476	17.981	39.355	38.145	10.766
Pernoctaciones residentes en el Extranjero	1.077	748	337	57	12	35	22	79	51	198	156	792	2.151	906	403
Total Pernoctaciones	15.055	38.878	12.939	5.065	4.502	5.894	14.766	7.714	9.451	12.307	11.633	18.773	41.506	39.051	11.169

Cuadro 5: Pernoctaciones Mensuales Algarrobo 2016-2017. Fuente: Pladetur 2017

- 1) Estacionalidad de la demanda total: podemos ver claramente el efecto temporada Alta y temporada Baja (verano e invierno respectivamente), donde el mes de más bajo desempeño fue mayo de 2016 con tan solo 4.500 pernoctaciones aproximadas contra un volumen 9 veces mayor en enero de 2017 con 41.500 pernoctaciones aprox.
- 2) Preponderancia nacional: a pesar de los atractivos turísticos de nivel internacional, Algarrobo recibe en su gran mayoría a residentes chilenos. Un análisis más en profundidad del mismo estudio mostró que el 74% de los turistas provienen de la región metropolitana y un 19% de la misma región de Valparaíso. A eso se le suma 3% de la

sexta región. Los turistas extranjeros corresponden a un 100% de Argentina para el estudio realizado.

En el mismo estudio, se efectuó una encuesta a turistas para caracterizarlos de manera general. Ahí, se preguntó sobre los aspectos que considera para visitar Algarrobo, las veces que ha visitado la comuna, la cantidad de personas que lo acompañan en su viaje, tiempo de permanencia y finalmente si es que visitaría nuevamente el territorio (Cuadro 6).



Cuadro 6: Caracterización de Visitantes Algarrobo 2016-2017. Fuente: Pladetur 2017

De lo anterior, destacamos una serie de Insights generales para entender la dinámica de la demanda, entre los que se destacan:

- I. Drivers de visita destaca la belleza del destino particular, la cercanía, el descanso y el compartir con amigos o familia.
- II. Vemos que en un 90% al menos se hospedan 2 personas y en caso de grupos de más de 4 personas, es un 57%.
- III. Permanencia mayor a 5 días en el 64% de los casos, atribuibles a vacaciones planificadas y un 31% de permanencias entre 2 y 4 días, atribuibles a fines de semana y festivos.

2.3.2 Caracterización de perfiles de cliente

En cuanto a los distintos perfiles de clientes en la industria de turismo, no existe una bibliografía común que establezca los segmentos de mercado o perfiles de cliente, sin embargo, existen algunas segmentaciones referenciales de clientes y estudios generales de consumidores en la industria del turismo que nos ayudarán a crear una segmentación propia para el mercado relevante de Algarrobo. Para tal objetivo, se considerarán 5 fuentes: el informe de estatus del turismo por Pladetur de Algarrobo (Pladetur, 2017); los 12 tipos de Turista (Smith, 1989); la caracterización de los estilos de vida de los nuevos SGE de Chile (GFK, 2019); los tipos de buyer persona de la industria hotelera (The Hotel Factory, 2019); y finalmente, la caracterización de cinco nuevos tipos de viajes para el 2020 según Booking (Booking Holdings Inc., 2020).

De la compilación anterior, hemos caracterizado 5 macrosegmentos de mercado de turismo: **Los Trotamundos, los Clanes Familiares, Los Seniors Aventureros, los DINKS (Double Income, No Kids) y los viajeros de negocios**. El análisis de estos se realizará de manera general considerando rango etario, grupo socioeconómico, drivers de viaje, preferencias de alojamiento, estilo de viajes y frecuencia de viajes.

- i. **Los Trotamundos**: básicamente, este es un macrosegmento que se refiere al famoso “turista frecuente”, aquella persona que su estilo de vida es viajar y conocer lugares distintos del mundo, ya sea en un rango de 30 KM o al otro lado del mundo. Cabe destacar que este macrosegmento tiene muchos subsegmentos, como un segmento de lujo, un segmento nacional, segmento aventura, entre otros. Por fines académicos de este trabajo, utilizaremos solo el macrosegmento. Es importante destacar que aquí no se incluyen las personas que literalmente viven viajando, por meses o años. De manera general entonces, el macrosegmento se caracteriza de la siguiente forma:
 - Rango etario y segmento socioeconómico: Este segmento en particular es el más amplio, pues van desde los 15 años hasta los 65 años. Los trotamundos pueden pertenecer principalmente a los GSE AB, C1a, C1b y en menor medida C3 y D, donde el factor ingreso incide de manera muy grande en los servicios que se consumen.

- **Motivaciones o drivers de viajar:** este segmento se encuentra en la constante de experiencias, las que pueden ser desde la aventura y el deporte, hasta el lujo y comodidad, es decir, no solo importa el alojamiento, sino el nivel de servicios que el destino puede ofrecer acorde a su estilo de vida (GSE), los que se ajustan a todo tipo de ocasiones, ya sean para escapadas cortas de fin un de semana, celebraciones y vacaciones, como también vacaciones planificadas y recesos de trabajo.
 - **Preferencias de alojamiento:** Dado que el alojamiento no es una de las variables críticas, preferirán realizar una búsqueda en base a las experiencias o panoramas que ofrece el destino particular, es decir, los alojamientos que se eligen estarán en mayor o menor medida determinado con su *fit* con la experiencia deseada del destino. Principalmente, se alojan en Hoteles y alojamientos completos, luego en orden descendente utilizan hostales, y en menor medida, los bed and breakfast y habitaciones en casas o departamentos de particulares. El agendamiento de los alojamientos lo realizan por la vía digital.
 - **Estilo de viajes:** Este segmento puede viajar solo o acompañado y no necesariamente frecuenta los mismos lugares. Estos pueden ser cercanos a su ubicación geográfica o no, dependiendo si el tiempo o presupuesto lo permite.
 - **Frecuencia de Viajes:** La frecuencia de viaje puede ser entre 4 y 5 veces al año, con una duración promedio de 8 días.
- ii. **Los Clanes Familiares:** Este es un segmento muy particular, ya que la decisión de viaje no es individual, sino que es compartida con al menos otra persona (los que llamaremos jefes de familia), liderando la decisión de viaje con seres queridos/cercanos, hijos, hermanos, amigos u otros. Los clanes familiares deben tener un núcleo de, al menos, 3 personas, una pareja y su hijo/a, por ejemplo. En promedio, podemos esperar que el conjunto “clan familiar” sea de 4 personas, además que suelen tener mascota, como puede ser un perro o un gato y suelen llevar con ellos como miembro de la familia.

- **Rango etario y segmento socioeconómico:** Los jefes de familia pueden tener edades entre los 30 y 60 años. Los ingresos pueden provenir de solo un jefe de familia, o de dos miembros que conformen el núcleo, pero nunca de todos los miembros, por lo que los destinos estarán sujetos a ese presupuesto. Los jefes del clan pueden tener títulos profesionales o técnicos, con trabajos estables o emprendimientos propios. Los clanes familiares se concentran en los segmentos C2 y C3, en menor medida C1a, C1b y en mucho menor medida el segmento A, B y D.
- **Motivaciones o drivers de viajar:** Las motivaciones de estos viajes son el poder desconectarse de la rutina del día a día, y buscar experiencias de descanso, tranquilidad y disfrute con los seres queridos. Entendiendo que esto suele ser planificado dada las agendas de toda la familia, es un hito muy esperado que no puede fallar, ya que sin esto, es difícil seguir con la “vida normal”.
- **Preferencias de alojamiento:** en esta variable, el alojamiento estará sujeto al presupuesto y cantidad de personas del clan, por lo que priorizaran lugares que se adapten estas dos variables principalmente, y que se cuenten con un mismo nivel de vida del que ya se tiene y sobre esto algunas comodidades extra, como puede ser una piscina, un jacuzzi o algo que esté fuera de lo normal. Es decir, parejas jóvenes con un hijo pequeño podrían elegir un hostel u hotel con sola una habitación, y familias con dos hijos requerirán de dos habitaciones dentro de un hotel o una cabaña.
- **Estilo de viajes:** este segmento busca cercanía entre los miembros del clan en el viaje, suelen desayunar juntos y luego salir juntos o separados en grupos más pequeños para disfrutar del destino, luego se vuelven a reunir para almorzar o cenar, o simplemente reunirse en un punto común para compartir el panorama. Los viajes no suelen ser con agendas llenas de eventos, sino que el día a día se improvisa priorizando el descanso y disfrute de todos los miembros.
- **Frecuencia de Viajes:** Al ser un núcleo de clan familiar, donde se deben cuadrar agendas y compromisos de todos los miembros, se tiene una logística compleja y por ende la regularidad de estos viajes son vacaciones planificadas 2 o 3 veces al año,

concentrándose en verano, feriados y vacaciones de invierno (cuando existen niños). A esto se le suman los fines de semana.

- iii. **Seniors Aventureros:** Este segmento pertenece en su mayoría a la tercera edad, no cuentan con grandes gastos, tienen ahorros y no se encuentran empleados, donde ya sus hijos son autosuficientes y no requieren de ellos. Por ende, buscan entretención en su vida, además de descanso y experiencias.
- Rango etario y segmento socioeconómico: Las personas de este segmento tienen entre 60 y 75 de manera general, esto quiere decir que pueden estar jubilados o no. En general pertenecen a los grupos C1a, C1b y C2, en menor medida a los segmentos AB y C3.
 - Motivaciones o drivers de viajar: Este segmento quiere sentirse vivo, por ende quieren viajar no solo a vacaciones planificadas, sino también generar escapadas que los hagan sentirse más jóvenes. Algunos de estos panoramas podrían incluir panoramas más riesgosos o pocos comunes, y en ese sentido querer aprovechar de experiencias que no existían antes, asemejándose a los llamados *millenials*. Todas estas experiencias no las quieren hacer solos, al contrario, les gustaría pasar este tiempo de vacaciones o escapadas con la familia, hijos y nietos por igual.
 - Preferencias de alojamiento: este segmento siempre busca debe tener todas las comodidades generales que se merecen, televisión por cable, internet, camas de buen, vistas al mar/lago/bosque/ciudad, piscina, entre otros, no importando necesariamente si es un hotel, una cabaña o un bed and breakfast.
 - Estilo de viajes: Los seniors aventureros disponen de tiempo de sobra para disfrutar los destinos, por lo que pueden tener días enfocados en panoramas del destino, otros días de descanso, y algunos de nuevas experiencias. En la búsqueda de destinos siempre buscarán estar “cómodos” y están dispuestos a pagar por esa comodidad.

- Frecuencia de Viajes: Al igual que otros segmentos, dependiendo del ingreso o ahorros que se tengan, se ajustará la frecuencia, siendo en promedio 6 viajes al año con duraciones de una semana y media en promedio.
- iv. **DINKS (double Income, no Kids)**: este segmento viene del término en inglés que significa “doble ingreso, sin hijos”, y como su nombre lo indica, este segmento consta principalmente de parejas, las cuales independiente su estado civil, viven juntos, no tienen hijos y posiblemente pueden tener una mascota. Ambos poseen una fuente de ingreso y están muy enfocados en su carrera profesional. En particular este segmento se encuentra *hiperconectado* a internet, siendo los primeros nativos digitales con poder adquisitivo (sin contar la generación Z).
- Rango etario y segmento socioeconómico: Este grupo varía entre 25 y 40 años, lo que en la literatura también podemos llamar como *millenials*. En su mayoría tienen estudios universitarios, lo que permite que sean muy independientes en términos financieros, perteneciendo a los segmentos AB, C1a, C1b, y en menor medida a los segmentos C2 y C3.
 - Motivaciones o drivers de viajar: Este segmento viaja por gusto y placer, están en la constante búsqueda de vivir nuevas experiencias, más que tener bienes, por lo que al planificar viajes y escapadas, lo hacen con un presupuesto grande y holgado, no están preocupados de tener un auto o una casa propia. En ese sentido se privilegian locaciones de viaje internacionales y destinos de moda entre los trotamundos.
 - Preferencias de alojamiento: El alojamiento que se busca debe contar con internet con la mejor velocidad posible, y siempre es bienvenido cualquier tipo de servicio digital, desde la reserva del lugar, hasta la reserva de espacios o panoramas. Suelen preferir hoteles y hostales con habitación privada.
 - Estilo de viajes: Este segmento viaja en pareja, dependiendo la lejanía del destino lo podría hacer con su mascota, y en particular le gusta vivir la “experiencia local” del destino, realiza mucha investigación del destino y los panoramas que podrán hacer

para poder interactuar con este entorno local. Suelen preferir comodidades como hoteles de buen costo y centrales a las atracciones turísticas del destino.

- Frecuencia de Viajes: Este tipo de turistas deben programar agendas de ambos, por lo que estará limitado a la coordinación de agendas, lo que en promedio podrá ser entre 6 y 5 veces al año, la gran mayoría de 3 - 4 días y aquellos más largos de hasta 2 semanas.
- v. **Viajeros de negocios:** Como su nombre lo dice, son aquellas personas que viajan motivo del trabajo, por lo que no necesariamente existe conocimiento turístico del destino. Sumamente funcionales, pero que de todas formas buscan relajarse y desestresarse en los momentos que no están trabajando.
- Rango etario y segmento socioeconómico: Mayoritariamente son personas de los segmentos AB, C1a y C1b, entre los 35 y 60 años, empleados en posiciones de responsabilidad.
- Motivaciones o drivers de viajar: No existe en general una motivación personal, sino que se realiza en base a necesidades de la empresa y el trabajo. Existe un segmento particular en posiciones de CEO, directores o gerencias en las que la decisión si puede ser en base a la necesidad de su propia empresa.
- Preferencias de alojamiento: Al ser la empresa quien genera las logísticas de transporte y alojamiento del destino, se enfocarán en buscar las comodidades necesarias para un correcto desempeño de su tarea laboral, donde normalmente se prefieren reservas simples y a la vez, completas. Es por esto por lo que suelen preferir cadenas de hoteles y *apart hotels* para largas estadías. Así mismo, para ocasiones que el destino es recurrente, se suele preferir el mismo establecimiento.
- Estilo de viajes: este segmento se caracteriza por la practicidad y eficiencia de la estadía. El alojamiento debe contar con todo lo que se necesite para un buen descanso y la posibilidad de conectarse a trabajar sin intermitencias.

- Frecuencia de Viajes: La frecuencia de viajes en este segmento varía mucho, ya que depende de la posición y trabajo particular, puede variar entre 6 y 8 ocasiones al año y lo hacen solos o con compañeros de trabajo.

2.4 Competencia: Oferta de Alojamientos Algarrobo

A nivel de competencia, podemos destacar, en primer lugar, que Algarrobo presenta un gran dinamismo a nivel de oferentes, ya que -dependiendo de la temporada-, puede aumentar o disminuir el número de alojamientos, algo que se provoca por la decisión de personas naturales de dar en arriendo su propio hogar. Así mismo, la mayor parte de la oferta es de “particulares”, siendo bastante menor el número de negocios formales establecidos con este fin. Considerando lo anterior, y dadas las fuentes de datos con las que contamos, podemos afirmar que existe una gran fragmentación de la oferta, con un sinnúmero de canales distintos de comunicación, y que además tienen grandes diferencias entre los mismos alojamientos y sus respectivos *ammennities*. En la variada oferta de alojamiento podemos encontrar, habitaciones, cabañas, hoteles, hostales, departamentos e incluso arriendo temporal de viviendas personales.

Para efectos de este trabajo, se propuso dimensionar la oferta de alojamientos de Algarrobo y sus alrededores inmediatos, lo que nos entregó un total de más de 345 propiedades. Este ejercicio se logró revisando y seleccionando el mayor número de publicaciones disponibles para una fecha específica, entre los portales como: *turismoalgarrobo.cl* (21) *TripAdvisor* (219), *HostelWorld* (4), *Booking* (345) y *AirBnb* (291), y que a su vez se contrastaron con información que se recabo en terreno, donde el 90% de los alojamientos visitados, cuenta con presencia en más de una de estas OTA. Esta búsqueda se realizó el día 24 de diciembre de 2020, con un filtro de búsqueda de alojamientos para la locación de algarrobo, con fechas desde el 30 de febrero a 6 de marzo de 2021 y se contrastó con las viviendas visitadas el día 26 de octubre de 2020.

Para poder acotar la oferta de mejor forma para este estudio de mercado, nos centramos en el buscador *Booking* y una serie de filtros relevantes para poder ejemplificar la oferta relevante de alojamientos en Algarrobo.

Esta decisión se tomó en base a la cantidad de propiedades, la variedad de filtros para la segmentación de propiedades, la gran cantidad de información precisa sobre los alojamientos y el *feedback* que se recibe de sus huéspedes, donde *Booking* presentó ser el más completo.

Así mismo, para caracterizar la demanda, se procedió a realizar la misma búsqueda descrita al comienzo de este punto (más de 345 propiedades) y se aplicaron dos filtros. El primero fue la reducción del radio de la búsqueda a propiedades o alojamientos que estuviesen a máximo 2 KM del centro de Algarrobo, esto provocó un nuevo total de 118 propiedades, netamente para excluir propiedades que si bien



Cuadro 7 Comuna Algarrobo y su oferta de alojamientos. Fuente: booking.com

geográficamente pertenecen a Algarrobo, no están relativamente cerca de la ciudad o playa característica. En segundo lugar, se aplicó un filtro para ver solo propiedades que contarán con nota superior a 7,1 (escala 1 a 10), esto para poder profundizar en aquellas propiedades que son más atractivas para los huéspedes y que a su vez están cumpliendo con la expectativa de experiencia buscada.

Una vez realizado este segundo filtro se redujo el listado de propiedades a 46 propiedades relevantes. De esta cuenta, no se filtraron aquellas propiedades que son nuevas y aún no tienen suficientes *reviews* para una nota, lo que nos dejó una muestra final de 44 propiedades relevantes.

Para poder caracterizar esta “oferta de alojamientos relevantes” se generaron/extrajeron las siguientes variables gracias a la información del sitio booking.com:

- 1) **Capacidad del alojamiento:** cantidad máxima de personas admitidas dado el pago por noche del alojamiento.
- 2) **Cercanía al mar:** Variable para explicar la cercanía al mar/playa, “lejos” indica una distancia de más de 500m de la playa, “cerca” indica una distancia menor de 500m de

la playa, y finalmente “vista al mar”, la cuales son propiedades y alojamientos que además de tener una visual directa al mar, se encuentran con acceso directo a la playa o a la avenida costera y luego la playa.

- 3) **Precio promedio por noche:** es el precio establecido por pernoctación en el alojamiento.
- 4) **Calificación clientes:** nota de 1 a 10 promedio que entregan los clientes, luego de haber alojado al menos una noche en el alojamiento. Esta nota se construye en base a una encuesta de satisfacción que incluye las siguientes variables de manera igualmente ponderadas: staff, Instalaciones, limpieza, confort, valor entregado según precio, ubicación y calidad del wifi gratuito.
- 5) **Tipo de alojamiento:** esta variable se usa para diferenciar si la propiedad es una casa, departamento, estos dos para el caso de propiedades completas y Habitaciones en el caso de hoteles u hostales. Las habitaciones a su vez pueden tener Desayuno incluido en el precio que se paga por noche.

El listado completo de propiedades de la oferta de alojamientos relevantes se puede encontrar en el Anexo 5.2.

Finalmente, y de modo especial para analizar la competencia aún más directa, se hace un análisis exhaustivo a aquellos alojamientos de la lista de los 44 que cumplen con una o más de las siguientes características: ser establecimientos formales, por ende, entregan boleta de servicios, ofrecen habitaciones dentro de un recinto más grande que una sola cabaña, o se autodenominan hotel u hostel. El resultante de esto son 7 alojamientos, los cuales caracterizamos de manera general a continuación en los Cuadros 8 y 9.

Nombre Alojamiento	Página web	Teléfono	Canales digitales presentes	Desayuno incluido	Capacidad total	Precios Booking	Otros precios	Otros atributos que destacan los clientes
a) Hostal Boutique 180 Grados	http://hostalboutique180grados.cl	9 9346 5952	Booking, TripAdvisor kayak	SI	12 habitaciones para 2 huéspedes cada una y opción de sumar 1 niño	Habitación \$55.000	\$60.000 - \$68.000 por habitación	Frigobar
b) Hostal Puntilla	No tiene	No tiene	Booking, beaandbreakfast y planetofhotels	SI	3 habitaciones, capacidad máxima de 8 huéspedes	Habitación \$40.000	NO	NO
c) Pao Pao Lodge	https://paopaolodge.cl/en/	9 3063 0898	Booking, TripAdvisor, Facebook, Instagram	SI	8 Cabañas hasta 2 personas, 5 cabañas matrimoniales (2 a 4 personas) y 9 Cabañas familiares 6-8 personas	Habitación \$70.000	Habitación directa en web \$59.000	Quincho y Centro de eventos
d) Algarrobo Hotel & SPA	https://spalgarrobo.cl/	9 3179 2552	Facebook, WhatsApp, TripAdvisor, Booking, trivago, KAYAK, Google maps y AirBnb	SI	14 Habitaciones de 2 y 3 huéspedes de capacidad	Habitación \$92.000	Habitación \$88.000	Quincho y salón de eventos, piscina de hidromasaje
e) Kai Hotel Boutique	http://www.kaihotel.cl/	9 7367 8625	Facebook, WhatsApp, TripAdvisor, Booking, trivago, Google maps	SI	5 habitaciones de hasta 3 huéspedes cada una.	Habitación \$78.000	Habitación directa en web \$69.000	Bar, que se hable en inglés y español
f) Lazaeta B&B	https://lezaeta.business.site/	(35) 248 2963	Facebook, WhatsApp, TripAdvisor, Booking, trivago, KAYAK, Google maps y AirBnb	SI	4 habitaciones de hasta 2 huéspedes cada uno y 2 habitaciones de hasta 3 huéspedes.	Habitación \$80.000	Habitación \$80.000	Wifi, bar
g) Apart Hotel II Bosco	www.ilboscoalgarrobo.cl	9 9840 1372	Facebook y WhatsApp, TripAdvisor, Google maps y AirBnb	NO	3 cabañas de hasta 4 huéspedes cada una + 4 Habitaciones para 2 personas	Habitación \$90.000	Cabaña completa \$90.000	Quincho - Hot Tub

Cuadro 8: Caracterización general de oferta relevante directa. Fuente: Elaboración Propia

Nombre Alojamiento	Piscina	Cercanía a la playa	Área de juegos	Sauna/spa	Wifi (nota TripAdvisor)	Nota general	Instalaciones y Servicios	Limpieza	Comfort	Relación calidad precio	Ubicación
a) Hostal Boutique 180 Grados	NO	cerca	NO	NO	9,4	9,4	9,8	9,5	9,6	9,2	9,5
b) Hostal Puntilla	NO	Cerca	NO	NO	5	8,4	9,3	9,1	9,1	8,4	9
c) Pao Pao Lodge	SI	Cerca	SI	NO	6,4	8	7,9	8,2	8,2	7,5	8,6
d) Algarrobo Hotel & SPA	Si	Cerca	SI	Si	6,7	8,1	8	8,6	8,6	7,4	8
e) Kai Hotel Boutique	Si	Cerca	SI	NO	8,4	8,8	8,9	9,5	9	7,9	8,6
f) Lazaeta B&B	NO	Vista al mar	NO	NO	9,2	9,5	9,9	9,5	9,6	8,9	9,5
g) Apartment Hotel Il Bosco	SI	Lejos	SI	NO	Sin Wifi	9,5	9,6	9,7	9,5	9,3	9,5

Cuadro 9: Continuación caracterización general de oferta relevante directa. Fuente: Elaboración Propia

Así, se confeccionó un análisis y caracterización puntual de cada uno de estos alojamientos relevantes directos:

a) Hostal Boutique 180

Grados: Tal como su nombre lo indica, el Hostal boutique se caracteriza por contar con habitaciones que se pueden arrendar en formato privado o en formato estándar, se arrienda por cama en



Fotografía 1: Hostal Boutique 180 Grados. Fuente: Booking.com

habitación compartida. El hostel cuenta con 12 habitaciones con capacidad hasta 3 personas cada una. El hostel cuenta con canales digitales, sitio web y posicionamiento en las OTA gracias a su buena nota. Sin embargo, el formato hostel está solo disponible para arriendo directo en el hostel y en los canales digitales solo se ofrece

la alternativa privada. Este Hostel se encuentra cerca del centro de Algarrobo y a tan solo 300 m de la playa.



Fotografía 2: Hostal Puntilla House. Fuente: Booking.com

b) Hostal Puntilla House:

A diferencia del anterior, el hostal puntilla es una casa de un particular la cual ofrece 3 habitaciones que en su conjunto pueden albergar un máximo de 8 huéspedes. A pesar de la poca capacidad del hostal, es muy popular entre quienes buscan una experiencia de alojamiento

social. Se destaca lo limpio y profesional de la administración del hostal. El hostal no cuenta con servicios adicionales, pero a su vez es de los más baratos del sector. No cuenta con gran presencia de canales digitales ni acciones de promoción en el punto físico.

c) Pao Pao Lodge: uno de los lugares de alojamiento más grandes de Algarrobo, cuenta con 22 distintas cabañas desde una capacidad para 2 personas hasta 8. Si bien no se

encuentra tan central a Algarrobo, presenta grandes áreas comunes y *amenities* para que los huéspedes puedan disfrutar de todo el complejo. En contrapunto a esto, al ser un recinto grande, no siempre se cuenta con la personalización, atención o limpieza que se espera por parte de los huéspedes. El punto más bajo de esto es el wifi ofrecido el cual se cataloga como uno de los peores. Este recinto se encuentra cerca de San Alfonso, y si bien no tiene salida directa al mar, de todas formas, está muy cerca de



Fotografía 3: Pao Pao Lodge. Fuente: Booking.com

diversas playas. Además, este recinto es *Animal friendly*. Para mayor referencia de cómo está distribuido el recinto, revisar Anexo 5.3.

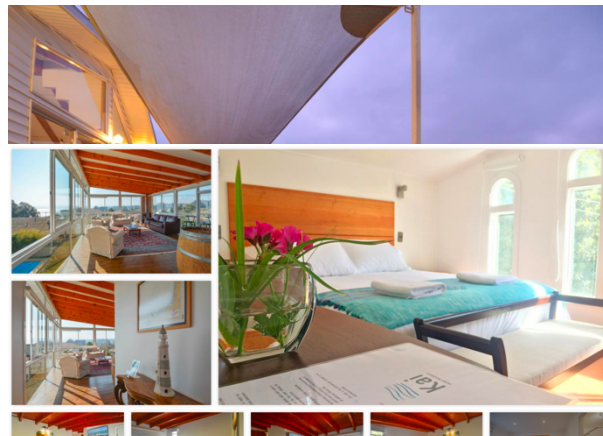


Fotografía 4: Algarrobo Hostel & Spa. Fuente: Booking.com

d) Algarrobo Hotel & SPA: uno de los alojamientos con más trayectoria, este hotel ofrece una variada oferta de servicios entre los que se encuentran una piscina, quincho, centro de eventos, tina de hidromasaje y servicios de SPA. Si bien el recinto cuenta con cercanía a la playa, los huéspedes suelen preferirlo como una experiencia “todo incluido”. Cuentan con 14 habitaciones para 2 y 3 huéspedes cada una y en casos especiales, puede solicitarse para 4 personas por un precio adicional. A nivel visual, el recinto destaca por su arquitectura y disposición de las

habitaciones, sin embargo, consideran los interiores antiguos y poco renovados. Parecido al caso de Pao Pao, al ser un recinto de gran tamaño, nuevamente los huéspedes califican de mala forma el wifi, siendo uno de los puntos más bajos de la experiencia. Este recinto cuenta con muchos jardines y también es *Animal friendly*.

e) Kai Hotel Boutique: pequeño alojamiento de tan solo 5 habitaciones donde cada una tiene un nombre “Proa”, “Estribor”, “Holo”, “Aina” y “Hoku”, pero con un servicio al cliente que agradecen todos sus huéspedes. El hotel cuenta con un diseño moderno, muy claro y luminoso donde se puede notar el detalle y cuidado por



Fotografía 5: Kai Hotel Boutique. Fuente: Booking.com

lo estético. El hotel incluye desayuno tipo continental/Buffer, además de todos los servicios que uno podría necesitar no importando la época del año, calefacción, bebestibles, cuentan con una sala de juegos con mesa de pool e incluso una pequeña piscina. Los huéspedes destacan lo limpio y buena señal de su wifi, además de las áreas comunes del segundo piso, las cuales cuentan con una vista 360 a la ciudad de Algarrobo y por supuesto al mar. Si bien no tienen desarrollados tantos canales digitales, uno puede acceder a tarifas muy convenientes directo en su sitio web.

- f) Lazaeta B&B: En este caso, Lazaeta es uno de los alojamientos mejores evaluados por clientes, ya que si bien solo tiene 4 habitaciones todas ellas con vistas al mar. El punto más valorado de este alojamiento, aunque todas sus notas son muy altas, es



Fotografía 6: Lazaeta B&B Fuente: Booking.com

el Staff, ya que Lazaeta es atendido por sus propios dueños que disfrutan de ser los mejores anfitriones (nota 9,9 del Staff Booking). Geográficamente, se encuentra directamente a pasos de la playa, sector de restaurantes y acceso a las rutas principales, lo que lo vuelve de fácil acceso y tránsito. Si bien no se cuentan con tantos espacios comunes, el salón central y la terraza son lugares donde la familia comparte de manera muy directa con sus huéspedes.

- g) *Apart Hotel Il Bosco*: Finalmente uno de los más populares y “alejados” del centro de Algarrobo, este apart hotel, como se define, generó un espacio de relax en la que los huéspedes no dependen de ir a la playa para relajarse o pasarlo bien, sino de sus instalaciones. Con grandes cabañas, juegos para niños, piscina que incluso es



Fotografía 7: Apart Hotel Il Bosco. Fuente: Booking.com

rellenada con arena, y un “hot tube” que se puede reservar para uso privado para los más grandes. Los huéspedes destacan el esfuerzo de generar espacios y diversas actividades para todos los miembros de una familia. Todo esto ha generado que esté entre los mejores 3

alojamientos de Algarrobo, destacando en todas las áreas que se evalúan, servicio, limpieza e incluso su wifi. Se destaca finalmente la gran diferencia de precios que puede existir a veces entre las OTA y el arrendamiento directo a través de redes sociales y WhatsApp.

Considerando todo lo anterior, oferta relevante directa y oferta relevante, revisaremos la competitividad de la oferta analizando el precio, el producto/servicio, la distribución y la promoción de los 44 alojamientos relevantes en su conjunto.

- a. *Precios*: los valores de los alojamientos presentan una gran varianza, en el extremo inferior, tenemos que el arrendamiento de una casa pequeña de dos ambientes, de una persona natural, para dos personas a \$30.000 pesos la noche de estadía (alojamiento llamado Las Dos Golondrinas). En el caso del extremo superior, podemos ver el arrendamiento de una casa completa, con capacidad de hasta 8 personas, con vista al mar y frente a la playa el Canelo, propiedad de una persona natural por \$120.000 la noche de estadía. A nivel general, el promedio de precio por estadía es de \$79.691 pesos chileno, sin considerar la cantidad de huéspedes que permite ese precio ni el impuesto IVA.

Así mismo, revisando el nivel de precio por capacidad, y a su vez por persona, tenemos que el precio por persona promedio de la oferta relevantes es de \$15.196 por noche y va tiende a disminuir conforme se tiene más capacidad, con la exclusión de aquellos alojamientos con capacidad 6 que vuelve a aumentar el costo por persona:

Capacidad Alojamiento	Precio promedio por noche	Precio por persona
2 Huéspedes	\$ 65.833	\$ 32.917
3 Huéspedes	\$ 50.000	\$ 16.667
4 Huéspedes	\$ 54.286	\$ 13.571
5 Huéspedes	\$ 60.960	\$ 12.192
6 Huéspedes	\$ 88.500	\$ 14.750
7 Huéspedes	\$ 96.429	\$ 13.776
8 Huéspedes	\$ 93.750	\$ 11.719
13 Huéspedes	\$ 100.000	\$ 7.692
Precio promedio General	\$ 79.691	\$ 15.196

Cuadro 10: Precios de alojamientos según capacidad. Fuente: elaboración propia con datos de Booking.com

Así mismo podemos ver la distribución de precios considerando el tipo de alojamiento en el cuadro 11, donde se puede apreciar un alto valor en aquellos alojamientos que son departamentos, seguido de casas o cabañas completas, siendo las más convenientes las habitaciones. Sin embargo, como vimos anteriormente, esto es un efecto inverso que se da, por la capacidad de cada alojamiento:

Tipo de Alojamiento	Precio promedio por noche
Casa	\$77.096
Departamento	\$ 92.192
Habitaciones	\$69.583
Precio promedio General	\$ 79.691

Cuadro 11: Precios promedio por noche por tipo de alojamiento. Fuente: elaboración propia con datos de Booking.com

- b. Producto (Servicio y Experiencia): si caracterizamos la oferta podemos ver ciertas características generales de los alojamientos, ya que sin considerar los hoteles u hostales, existe un bajo nivel de diferenciación entre ellos, y si bien varios tienen una que otra

diferencia de servicios de valor agregado, el general no cubre más allá de la necesidad funcional de alojamiento, esto ocurre en particular en los alojamientos de tipo “casa”.

Tratando de obviar la falta de diferenciación particular de los alojamientos, tenemos algunas variables externas que apoyan la segmentación de la oferta, como por ejemplo, en base a su cercanía con la playa se han desarrollado ofertas comunes: quienes están con “vista al mar” o acceso a playa, se basan en ese recurso para que su oferta se centre en el disfrute a pocos pasos de esta atracción. Quienes están “cerca” de la playa, tienen el desafío de diferenciarse en cuanto al valor agregado por lo que generan algunos extras como puede ser estacionamiento incluido, quincho para asados, mayor capacidad de huéspedes. Finalmente, quienes están más lejos de la playa, son quienes realizan un mayor esfuerzo de diferenciación, por lo que cuentan con capacidades aún más altas y varios alojamientos (grupos de cabañas), varios estacionamientos, piscinas y espacios comunes para todos sus huéspedes.

Para el caso particular de establecimientos formales como lo son hoteles, hostales y Bed & Breakfast (B&B), se nota un particular cuidado de tener todos los elementos funcionales esperados y sobre eso han construido ofertas de valor más personalizadas que se revisaron en los puntos anteriores.

De manera final, para caracterizar la demanda relevante ya mencionada, se realizó un mapa de posicionamiento, utilizando como proxy el nivel de precios y la calidad asignada promedio de los alojamientos por los clientes en el portal Booking.com.

En el cuadro 12 podemos dilucidar que existe una gran varianza de precios y que no necesariamente se correlaciona con la calidad de servicio entregada en el alojamiento. Sin embargo, en lo anterior si se puede apreciar una concentración de lugares de alojamiento por sobre calidad de 8,5, y de precios menores a \$100.000 y mayores a \$52.000 pesos por noche, lo que nos podría ayudar a dilucidar los mejores estándares esperados.

Posicionamiento oferta Turística relevante de alojamientos en Algarrobo



Cuadro 12: Mapa de posicionamiento de oferta relevante en base a precio y calidad. Fuente: elaboración propia con datos de Booking.com

c. **Distribución:** En términos de distribución, entrega del servicio y comunicación para captar clientes, el rubro y la competencia actual pasó de solo tener una ubicación geográfica relevante (donde muchos solo tienen letreros con su número de teléfono o WhatsApp), a un mundo hiperconectado **“Everywhere de internet”**, donde se puede apreciar la participación y dependencia de la competencia dentro de todas las páginas y canales web disponibles. El mejor ejemplo es la participación en el canal de las OTA; estas agencias/páginas web de viajes y alojamientos, que están muy bien posicionadas en las etapas iniciales del Journey de estos clientes, es decir, desde la búsqueda de información, la comparación de ofertas y oportunidades, la toma de la decisión e incluso el momento de la compra. Complementando a las OTA, tenemos a los buscadores como Google y Bing, las redes sociales y un sinnúmero de páginas dedicadas al turismo que también ofrecen alternativas de alojamiento, como un bedandbreakfast.com o un turismoalgarrobo.cl.

Adicionalmente en algunos casos donde los alojamientos son más conscientes de la importancia de tener un canal propio en internet, se pueden encontrar algunos sitios web propios con reserva directa con tarjeta de crédito o débito, de los 44 alojamientos relevantes que estamos revisando, como por ejemplo el hotel KAI, Sea Lodge, Cabañas Canelillo entre otras.

- d. Promoción: Considerando el efecto del punto anterior, distribución, se puede apreciar que tampoco existe en el general una forma de comunicación directa de promociones los alojamientos a sus clientes finales, entendiendo la gran cantidad de intermediarios que existen a nivel de canales digitales. En este sentido, para el caso de las ofertas, se dependen del modelo de promoción de cada canal, y a esto se le suma que en la mayoría de los casos, existe una falta de incentivos a promocionarse, dado que la demanda en temporada alta suele ser más grande que la misma oferta y luego, en temporada baja, no todos tienen un incentivo a llenar sus alojamientos.

En los espacios digitales, las ofertas o precios especiales son parte de los Marketplaces, ofreciendo descuentos muy distintos y variados para el mismo alojamiento debido al funcionamiento propio de cada uno de ellos, sus comisiones, tráfico de personas a la web, etc., ya que además esto obedece a su propuesta de valor particular de cada uno de ellos y sus modelos de negocio. Para ejemplificar este punto, tenemos páginas como trivago.com, quien conecta la información de muchos Marketplaces y OTA para entregar el valor más bajo al huésped. En contraposición a un TripAdvisor, que temporalmente genera promociones para los destinos más buscados, cobrando un fee especial a los alojamientos.

En el caso particular de hoteles, hostales y comercio formal, sí se puede ver un esfuerzo más activo de participar energéticamente en los canales digitales. Para esto, motivan a sus clientes a escribir reseñas, los que potencian la búsqueda orgánica de las propiedades, generando un círculo virtuoso de buenas calificaciones y mejor posicionamiento en las OTA. Finalmente, un buen servicio es el mejor promotor y fidelizador de clientes en canales digitales, quienes comparten sus comentarios incluso en sus redes personales.

En cuanto al canal físico, las propiedades que se arriendan cuentan con letreros en las mismas dependencias de las propiedades, los cuales entregan los números de contacto, email y en algunas oportunidades puntuales el precio por noche. Esto es algo muy común en complejos de cabañas o casas y departamentos de particulares, no así en quienes sienten aprovechar de manera correcta el canal digital.

2.5 Dinámica competitiva y oportunidades de mercado:

Para poder caracterizar lo anteriormente expuesto se procederá a apoyar nuestro análisis de la industria con un Análisis Porter, para luego finalizar con un análisis FODA y su respectiva conclusión y atractivo industrial que tendrá una solución de alojamientos en Algarrobo.

2.5.1 Análisis de 5 fuerzas de Porter

- a. **Poder de negociación proveedores – Alto:** como fue retratado en puntos anteriores, el proveedor principal en el cual se apoyan hoy aquellas empresas que pertenecen al rubro de turismo y alojamientos, son aquellos proveedores que apoyan la generación de demanda, y en este caso, son las OTA. Para este caso es fácil notar el oligopolio que presentan Booking (1 millón de visitas mensuales en Chile), AirBnb (342.000 visitas mensuales en Chile) y TripAdvisor (843.000 visitas mensuales en Chile) y que, en su conjunto, suman un 20% de las búsquedas, market share de búsquedas mensuales, del rubro de turismo, siendo esta una lista de más de 250 páginas del rubro (SimilarWeb, 2020). Si bien existe la capacidad de captar la demanda de personas que llegan directo, esto es válido para aquellos segmentos que no son tan digitales y que van cada vez está más a la baja, potenciado también por la gran adopción digital de todo el mercado objetivo y que solo se profundizará con los años.

De lo anterior se desprende que la asociatividad empresas de turismo y OTA es algo **necesario para ser parte del share de búsquedas**. Recordemos además que las OTA no solo están en la etapa inicial de la búsqueda de destinos, sino que manejan directamente la conexión con el cliente, sus propias bases de clientes, la conversación con ellos en canales digitales, medios de pago y por ende en una gran parte de cadena de valor incluyendo la venta. Este punto, sin embargo, no afecta de manera tan negativa a quienes cuentan con una clientela o canales digitales desarrollados propios.

Considerando otros proveedores complementarios a la industria en general, no existen quienes tengan un alto poder de negociación, ya que no son intensivos en cuanto entregar el servicio, y las instalaciones en general son parte del capital propio, también existe el caso de las instituciones bancarias que para facilidades de pago realizan

cobros, sin embargo, estos son comunes en cualquier industria y se suelen tener internalizados ya en el precio. Es decir, el resto de los proveedores presenta una baja capacidad de negociación.

- b. Poder de negociación de los clientes – Medio/bajo:** Dada la estructura de mercado, esta fuerza es variable entre media y baja, considerando temporada alta o temporada baja (ambas estaciones muy marcadas). Para el caso de la temporada alta, ya hemos mencionado en múltiples oportunidades a los intermediarios y a las OTA. Gracias a esto, podemos dilucidar que los clientes tienen muy poca (o nula) capacidad de influir los precios, ya que la prioridad la tiene quien tenga disposición de reservar y pagar el valor acordado. Solamente en el caso de trato directo con los dueños es posible tener alguna injerencia en el precio, algo que es cada vez menos común y que en temporada alta casi no ocurre dado el foco a rentabilizar el exceso de demanda.

Ahora en el caso de la temporada baja, el poder puede ser medio, ya que ahora la oferta supera a la demanda, aunque existen pequeños *peak* para fines de semana, y festivos conocidos. En este escenario es cuando uno puede ver ajustes de precio desde el alojamiento e incluso las OTA, entendiendo que deben dar mayores incentivos a una demanda inferior.

- c. Amenaza productos o servicios Sustitutos – Bajo:** en primer lugar definiremos los sustitutos, los cuales pueden ser considerados como otros lugares de alojamiento y hospitalidad en las playas del litoral central de Chile. Esta definición la consideramos relevante ya que al definir nuestra industria como el alojamiento turístico en la ciudad de Algarrobo, es importante compararla con lo “más parecido” que podríamos encontrar, y en ese sentido consideraríamos el acceso a playas, distancia desde el hogar y atracciones turísticas.

Considerando lo anterior ocurre que nunca existirá un sustituto perfecto del destino, sino que los clientes tendrán “alternativas” dependiendo el “driver de compra”. Es decir, quien tiene por objetivo salir de la ciudad para desconectarse podrá considerar como sustitutos playas aledañas que puedan emular los distintos servicios que ofrece

el destino, pero el mercado objetivo está enfocado en quien tiene por elección el destino *per se*, que es Algarrobo.

- d. Amenaza nuevos competidores - Alta:** Si bien ante un escenario pre-COVID-19 esta fuerza pudo ser media, entendiendo las pocas barreras a la entrada que ya existían, dada la situación post COVID-19, post crisis social y con ello la salida de varios participantes, ahora solo se generaron aún más incentivos a entrar al espacio que han dejado, en la medida que sea bien planificado y se cuente con. Un respectivo modelo de negocio que sea rentable.

En términos puntuales, hoy la entrada a la industria de alojamiento turístico en Algarrobo solo requiere de tener el capital suficiente para el terreno y/o la construcción, como el gran ítem intensivo en capital, ya sea por el desembolso inicial (contado) o la carga financiera de un crédito, por lo que este primer paso daría una fácil en la medida que se tenga el dinero o el acceso a crédito. En menor medida, la entrada requiere de la generación de demanda, la que se puede generar de manera bastante “rápida” con la debida inversión en canales de comunicación digitales, como pueden ser RRSS o participación de las OTA.

Así mismo, existen incentivos gubernamentales para apoyar las empresas que entren a competir a este mercado, solo aumentando en mayor medida la amenaza de nuevos competidores.

- e. Rivalidad en la industria – Media/Alta:** la industria de alojamiento turístico en Algarrobo se enfrenta hoy a niveles de competitividad muy altos, con muchos oferentes, y de muy distinto nivel de calidad entre la oferta (aunque recordando que en temporada alta la demanda supera la oferta). De la caracterización que se realizó de la oferta y oferta relevante, sabemos que los alojamientos pueden presentar distintos tipos de dependencia con los canales digitales (OTA en mayor parte), además de otros actores que apoyen la generación/captación de la demanda y que además gestionan los medios de pago con el cliente final, sin embargo, no suelen presentar grandes costos fijos.

Como se analizó, si bien existe cierta diferenciación, existe un nivel base de servicios que están “comoditizados” para la oferta relevante, y no todos explotan eso como una capacidad de diferenciación.

Finalmente no existen grandes barreras de salida o costos fijos, lo que solo aumenta la rivalidad del sector. El desafío principal que tiene cada oferente está en poder llenar la capacidad lo antes posible cuando la oferta es alta y mantener el nivel de ocupación durante temporadas medias y bajas.

Conclusión análisis de Porter:

En términos globales, la industria se ve poco atractiva en una primera instancia por la cantidad de oferentes y posicionamiento actual, además de considerar la situación puntual del COVID-19, plantea un escenario aún incierto, donde pueden cambiar las dinámicas competitivas actuales, donde además “todos ofrecen lo mismo”.

En un doble click, podemos declarar que si se tiene de una propuesta de valor tradicional, es atractivo participar de temporada alta, que es cuando la demanda sube a niveles superiores a la oferta y por ende asegurar un Market Share, generando la rentabilidad para operar, generando él desafío de mantener los niveles de ocupación que en temporadas bajas o medias se puedan pagar los costos.

Finalmente, pensando en la falta de diferenciación de la oferta, es posible que un nuevo negocio o nueva propuesta de valor, ajustada a las nuevas necesidades de segmentos de clientes, pueda desprenderse de las dinámicas actuales, la poca diferenciación del servicio y la dependencia de las OTA. Con esta diferenciación sería posible participar de la industria y generar rentabilidad, es decir, en la medida que se entregue un nuevo valor, como puede ser la de enfocar el servicio en la experiencia de marca y no en la pernociación, hay posibilidades de generar de flujos de ingreso sostenibles en el tiempo.

2.5.2 Análisis FODA

En cuanto al análisis de oportunidades en la industria de Alojamiento Turístico de Algarrobo, utilizaremos el modelo FODA para tangibilizar los potenciales caminos de desarrollo de un nuevo negocio en un mercado con una alta oferta.

- a. **Fortalezas:** en cuanto a fortalezas que se tienen para poder participar de la industria anteriormente descrita, se han identificado dos.

Primero (F1), es importante destacar el capital intelectual con el que se cuenta para la oportunidad de negocios en la industria del turismo, donde podemos destacar las experiencias laborales del equipo de administración: entre los socios existen distintos perfiles, entre los que ya cuentan con experiencia en la gestión de hostales, y experiencia sobre gestión y administración de hoteles, con un fuerte foco en la **experiencia de clientes**, como elemento central y diferenciador de propuestas de valor. Esto sin mencionar las vivencias personales de los socios que han realizado un Benchmark de la industria de alojamientos, donde suman más de 45 hostales, 25 hoteles y 12 residencias entre Chile, Latinoamérica y Europa. Complementario al capital intelectual en cuanto a gestión de hoteles y hostales, en el equipo también existen grandes conocimientos y experiencia en cuanto a generación de demanda digital, administración de canales digitales y OTA, por más de 6 años cada uno. Combinando estas dos áreas del conocimiento, la gestión de operaciones del negocio y la gestión de la captación de demanda, podemos decir que el negocio contará con una ventaja competitiva.

En segundo lugar (F2), en cuanto a capital infraestructural, es la ubicación que tendrá el alojamiento, la cual se encontrará en un lugar privilegiado considerando la información que se ha levantado de la oferta relevante de alojamientos turísticos en Algarrobo. Podemos ver la ubicación exacta de esto en el cuadro 13.



Cuadro 13 Futura Locación Sunset Algarrobo. Fuente: Elaboración propia

Podemos apreciar de la ubicación con la que se cuenta, su cercanía al bosque nativo, las playas de El Canelo y Canelillo y conectividad a la avenida principal, estando a solo 10 minutos en auto del Supermercado y la terminal de buses. Sin duda, la ubicación es un activo que cumple con los criterios de VRIO: donde la locación tiene un alto valor intrínseco; es raro dada la limitada oferta de terrenos; no es imitable ya que el terreno es en sí es único, y podrá ser explotado en un 100% por la organización.

Así mismo, la ubicación permitirá tener una capacidad instalada “grande” comparada al resto de locaciones, lo que permitiría rentabilizar de mejor forma los m2 de la ubicación.

b. Debilidades: A nivel de debilidades de la empresa, se pueden identificar las siguientes:

La principal (D1), será el entrar a competir a un mercado desarrollado desde cero, o dicho de otra forma se un entrante en un mercado maduro. Dado que Sunset será un actor incipiente, la empresa tendrá “cero clientes”, donde no se cuenta ni con una base de datos, ni cartera de clientes, lo que genera el doble desafío de competencia en una primera instancia, a diferencia de los actores actuales que sí lo tienen.

En segundo lugar (D2), y considerando que ya se cuenta con un lugar geográfico para generar un alojamiento en el mercado de Algarrobo, es que el capital inicial es limitado, lo que impacta directamente al capital de trabajo del primer año, el cual aun se encontrara

en periodo de COVID-19, y que debe pagar tanto las iniciativas de generación de demanda, como los gastos fijos propiamente tal.

En tercer lugar (D3), hoy no se cuenta con apoyo gubernamental o municipal de Algarrobo, esto en cuanto a la difusión de los servicios de Sunset, mientras que el resto de los actores del mercado forma parte de directorios electrónicos, eventos y alianzas que apoyan la generación de demanda durante todo el año.

c. **Oportunidades:** Las oportunidades de mercado las podemos agrupar en cuatro,

Lo primero (O1), y más importante, es el dinamismo de mercado y salida de oferentes, considerando el panorama económico, existe una salida de los actores “ineficientes” en la industria, aquellos que por temas económicos no han podido sostener su operación o, en el caso de quienes, a pesar de no tener costos, no fueron capaces de generar rentabilidad. Esto en primer lugar fue afectado por la crisis social del 2019 y luego profundizada durante la crisis sanitaria del COVID-19. Existen también otros casos de establecimientos que incluso teniendo una gran “espalda” financiera, no pudieron operar en pandemia y pausaron sus operaciones de manera temporal; y finalmente los más preparados hoy se han adaptado a los nuevos protocolos, gastos y operan con la situación COVID-19.

En segundo lugar (O2), la alta demanda que presenta este mercado, conjunto a los cambios en tendencias y preferencias de los consumidores, vuelve muy atractivo poder plantear propuestas de valor de alojamiento más personalizadas, y esto a su vez, a los distintos segmentos que conforman la demanda, donde existe un alto nivel de retorno a Algarrobo.

En tercer lugar (O3), tenemos un muy bajo desarrollo de herramientas digitales en la industria. Considerando la digitalización general del país y de los usuarios, el poder apoyar el negocio con herramientas tecnológicas, para ampliar y mejorar el servicio, es algo que pocos realizan en Algarrobo de manera activa, apoyándose casi netamente en canales como OTA en el caso de generar demanda. Existen casos puntuales que sí tienen múltiples canales digitales, pero no es un grupo aislado.

Si bien existe poca bibliografía, el uso de dispositivos SMART pueden ser algo que impactará de manera muy positiva al desarrollo y experiencia del servicio en la industria de alojamientos (Kabadayi, 2019), por lo que es algo que debería comenzar a aparecer en la operación de los recintos de turismo. Adicionalmente a esto, los clientes quieren relacionarse con las marcas en entornos digitales, para satisfacer parte o su necesidad de manera completa, es decir en su web, en aplicaciones móviles o incluso a través de redes sociales (America Retail, 2020).

En cuarto lugar (O4), una gran oportunidad es el continuo fomento y apoyo al turismo de Algarrobo por parte del gobierno regional que podría recibir Sunset. Como ya fue comentado en el análisis externo, existen focos de desarrollo en turismo, donde las empresas que cuenten con una correcta implementación de su negocio podrán acceder a fondos de apoyo, tanto en promoción de sus servicios al cliente final, como también en la participación de los canales de difusión que ya existen en las políticas gubernamentales de fomento al turismo de la región. Este apoyo se puede dar de manera directa o a través de intermediarios.

- d. **Amenazas:** En cuanto a las amenazas que se observan para la industria podemos destacar tres.

La primera y más importante (A1), es el efecto a largo plazo del COVID-19. Sin lugar a duda, la nueva normalidad del COVID-19 ha sido una nueva forma de vivir, donde no existe un acuerdo común de su impacto a largo plazo en la economía mundial, nacional y, por supuesto, de la localidad de Algarrobo, sobre todo en términos sanitarios generales y problemas particulares de todas aquellas personas que se han recuperado de la enfermedad.

Sabemos que en una primera instancia, y por varias dimensiones, los primeros efectos fueron la disminución de demanda de la industria de alojamientos en Algarrobo, pero que viene afectada desde los efectos negativos globales, disminución del ingreso familiar, desempleo, medidas sanitarias, cuarentenas y por ende una disminución en la capacidad de pago por productos, servicios y experiencias. Sin mencionar el cambio en prioridades y preferencias de cada persona. Este futuro incierto aun no deja claro cual primordial será,

por ejemplo, poder salir de vacaciones o salir los fines de semana de una ciudad como Santiago.

En segundo lugar (A2), la amenaza de nuevos entrantes con una capacidad de inversión o financiamiento mayor. Considerando la oportunidad que se abre para todos los actores, no sería extraño pensar que alguien que cuente con una cadena de hoteles, vea un espacio para entrar en este mercado tan dinámico y decida entrar a competir de una manera agresiva, soportando quizás años sin rentabilidad.

Finalmente (A3), la ocurrencia de un terremoto o tsunami, los cuales son eventos que no se pueden prever, pero que tienen una tasa de ocurrencia no menor en Chile, y que en caso de ser de una magnitud considerable en Algarrobo, pueden llevar a golpear de manera sumamente adversa el panorama económico de cualquier negocio que se esté desarrollando en la comuna.

2.5.3 Matriz de escenarios FODA:

Considerando el planteamiento anterior, procederemos a realizar una Matriz FODA cuantitativa, que permita resumir como se interrelacionan los factores entre sí y poder resolver si estamos la organización se encuentra ante un escenario positivo.

	O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	Promedio
F1	6	7	7	6	6,5	5	5	4	4,7
F2	5	7	4	5	5,3	7	7	3	5,7
Promedio	5,5	7	5,5	5,5		5,5	6	3,5	
D1	2	3	3	1	2,3	3	3	5	3,6
D2	4	1	4	4	3,3	3	7	5	5
D3	3	2	3	3	2,8	3	3	1	2
	3	2	3,3	2,7		3	4,3	3,7	

Cuadro 14: Matriz FODA de Sunset Algarrobo. Fuente: elaboración propia

De los cuadrantes anteriores podemos resumir los siguientes hallazgos:

- I. En cuanto a la capacidad de explotar las oportunidades de la industria, es clave el capital intelectual con el que contará la empresa (F1). Dado que existe un mercado maduro, se necesita experiencia para “navegar por estas aguas conocidas”. Si bien la ubicación es algo importante, no tan relevante como la administración.
- II. En cuanto a poder defenderse de amenazas, es que la ubicación logra ser un apoyo fundamental (F2), más que el capital intelectual, ya que nos otorga una posición estratégica única en cuanto nuevos entrantes o desafíos del COVID.
- III. Considerando las debilidades que pueden afectar tomar oportunidades del mercado, el tener que comenzar con clientes desde cero (D2) es la más relevante, sin embargo, es una que se solucionara con el tiempo. En términos generales el conjunto de debilidades no son inhabilitantes que podamos aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.
- IV. Finalmente, considerando como nuestras debilidades podrían afectar una amenaza, vemos como elemento central nuevamente es el tener que comenzar con clientes de cero (D2), la cual se ve sumamente afectada si entran nuevos competidores en la industria con un mayor capital o una propuesta de valor parecida dada la composición actual del mercado.

En conclusión, las fortalezas de la empresa pueden ser habilitantes ingresar en el mercado de Alojamientos Turísticos en Algarrobo, siempre y cuando se materialicen las fortalezas en una diferenciación de la propuesta de valor actual de la industria, el cual tendrá foco en la experiencia de clientes. La gran amenaza que se tiene es que esta oportunidad también podría ser tomada otros actores con experiencia y capital. Con un primer año de funcionamiento es posible eliminar debilidades y amenazas, que es al momento de contar con una cartera de clientes y ser un actor conocido en el mercado.

2 Plan de marketing – Sunset Algarrobo

3.1 Descripción del Servicio de Sunset Algarrobo – Hotel Boutique

El proyecto consiste en la creación y lanzamiento de un hotel boutique en la comuna de Algarrobo llamado “Sunset Algarrobo”, el cual se ubicará en el centro de dicha ciudad, muy cercano a su playa y bosque nativo. Este buscará lograr una **experiencia de servicio de hospedaje innovadora**, no solo diferenciándose de gran manera de la oferta actual estándar de alojamientos de algarrobo, sino que también generando un estándar novedoso de **Experiencia de Marca**, apoyado de **tecnología al servicio de los huéspedes**. El proyecto buscará consolidar la marca y su primera locación durante sus primeros dos años de operación para luego poder crear más ubicaciones en otras playas bajo el paraguas de la marca “Sunset”.

La propuesta de valor que entregará Sunset Algarrobo, será para el segmento de los clanes familiares, el cual busca dentro de algarrobo un lugar **cómodo, familiar y tecnológico**, que permita cambiar y descansar de la rutina, con un entorno con el que pueda compartir con la familia y seres queridos, sin perder las comodidades de casa, como puede ser el internet de alta velocidad u otros dispositivos tecnológicos.

Considerando lo anterior, cabe hacer mención que, en el corto y mediano plazo, la propuesta de valor estará adaptada/potenciada a la “nueva realidad” que nos dejó el COVID-19, donde la limpieza, seguridad, protocolos de higiene serán un factor necesario y mínimo para todos los huéspedes. En línea con la propuesta de valor ya descrita, la gama de servicios de valor agregado que tendrá el hotel se enfocará tanto en las necesidades basales de alojamiento, así como también en nuevas necesidades de los segmentos de clientes y nuestra diferenciación; esto puede ser el contar con una buena conexión de internet, conectividad con partidos de fútbol, conectividad con Alexa o Google, consolas de videojuegos, juegos de mesa, candados electrónicos, entre muchos otros dispositivos SMART. Contar con los servicios anteriores no es suficiente, a su vez, se debe un servicio por medio del staff de primer nivel, donde se sea capaz de hacer sentir a cada huésped como en su casa.

Fuera de la propuesta de valor, existen elementos higiénicos que son parte de la propuesta de valor de manera implícita, por ejemplo, la ubicación privilegiada, que entrega un

acceso directo a los huéspedes a las mayores atracciones turísticas del sector, sus playas y vías de transporte.

Así mismo, el plan de marketing que se plantea en este trabajo considera comenzar durante el último trimestre del 2021, considerando la apertura en diciembre del 2021 para el público. Lo anterior plantea que participaremos de un futuro incierto, afectado por la realidad COVID-19, y las fechas de lanzamiento estimada obedecen a la hipótesis donde se cree que personas tendrán muy presente y prioritario la necesidad de “salir” de casa, escapar desde zonas muy pobladas a otras menos pobladas, además de despejarse de la mala sensación de encierro que han sufrido a raíz de las cuarentenas sanitarias y el periodo de incertidumbre.

Se prevé que el éxito de esta primera ubicación ayudará a escalar el modelo de negocio y expandirlo a largo de Chile, a una red de alojamientos que podrían estar en playas en el borde costero, y también los lugares de alta afluencia para los segmentos que se desea satisfacer esta necesidad, entendiendo como uno de los objetivos clave para lograr esto la satisfacción, recomendación y “recompra” del servicio.

Finalmente, y a largo plazo es muy importante consolidar un plan de marketing en el cual no se tengan dependencias de terceros para la sustentabilidad, es decir sin dependencia de las OTA; que no se dependa de los incentivos de gobierno, pero que de todas formas pueda generar las respectivas sinergias para ser un alojamiento líder en Algarrobo.

3.2 Propuesta de Valor – Sunset Algarrobo

Antes de definir los atributos de propuesta de valor es que se ha ideado un marco conceptual para definir los elementos centrales de la experiencia que se desea entregar a los huéspedes, en primer lugar considerando la “experiencia de marca” como una de las claves de la diferenciación del servicio; y en segundo lugar, la “experiencia de Servicios Inteligentes” en la industria del turismo. Ambos enfoques ayudarán a ajustar los elementos tácticos que deben ser contenidos en la propuesta de valor, contrastado a las expectativas nuevas que han desarrollado los huéspedes; con esto tendremos nuestra propuesta de valor para definir de la mejor forma la propuesta de valor de Sunset Algarrobo.

3.2.1 Experiencia de Marca (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009)

Uno de los puntos clave que conocemos del mercado particular de Algarrobo, es la alta tasa de retorno que tienen los huéspedes a la zona, lo que plantea de inmediato el desafío de poder fidelizar aquellos huéspedes potenciales que se queden en nuestro Hotel. Para poder generar una propuesta de valor adecuada ante la cual los huéspedes deseen retornar, debemos dar especial cuidado a la experiencia de servicio, la experiencia de marca y la personalidad de marca.

Si bien la experiencia de servicio y experiencia de marca no son lo mismo, están íntimamente relacionadas, estando la primera contenida en la segunda. La experiencia de servicio se define en cuanto a “las interacciones de un cliente con una tienda física, el personal de servicio, sus políticas de atención y sus prácticas de atención” (Hui & Bateson, 1991), en tanto la experiencia de marca se puede conceptualizar como: un constructo interno y subjetivo de los consumidores, que provocan respuestas comportamentales desde estímulos relacionados a la marcas, como pueden ser parte de el diseño de la marca, su identidad, su packaging, comunicaciones y/o ambiente.

En un doble click a la experiencia de marca, esta también puede ser conceptualizada a través de 4 factores principales que lo impactan: Experiencia Sensorial, Experiencia Afectiva, experiencia comportamental y experiencia intelectual (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).

En cuanto a la personalidad de marca, sabemos que se ve influenciada fuertemente por la experiencia de marca, bajo el mismo estudio de Brakus, y a su vez, es esta variable la que

impactará en la satisfacción de los clientes, sabiendo que además la satisfacción afecta directamente la lealtad de los clientes a la marca.

Dicho todo lo anterior, podemos concluir que uno de los factores de éxito de Sunset Algarrobo será el entregar correctamente una experiencia de marca que cumpla con las expectativas de los clientes de manera positiva y en segundo lugar generar una personalidad de marca acorde a esas expectativas.

3.2.2 Experiencia de Servicios “Inteligentes” (Kabadayi, 2019)

Otro de los puntos muy importantes del segmento objetivo que tiene Sunset Algarrobo, es cumplir con un nivel de servicio que pueda replicar el nivel de comodidades que los huéspedes tienen en sus casas, e incluso poder superar las expectativas. Esto es, a su vez, un gran desafío, ya que como se planteó en el análisis situacional, las experiencias cotidianas de los consumidores son cada vez más “inteligentes”. Parte de esta masificación de experiencias inteligentes, se deben a la baja de precio y masificación de dispositivos inteligentes, como pueden ser celulares, televisores, domótica (robótica doméstica), entre otros. Todo esto se nutre desde una conexión a internet de alta velocidad, lo que permite que estos dispositivos se comuniquen con internet, y a su vez entre ellos.

Para generar un estándar común de entendimiento, definiremos qué tipo de herramientas inteligentes que son las relevantes para el rubro del turismo, y cuáles son las que debiesen ser incluidas dentro de la propuesta de valor de Sunset.

Conceptualmente, los servicios inteligentes en el rubro del turismo no son algo nuevo, pero tampoco están masificados. Existen diferentes niveles de servicios, algunos van desde objetos cotidianos como lo pueden ser espejos, convertidos en Espejos Inteligentes que se conectan a internet y entregan información del clima o tráfico (Starwoods Hotels), podemos tener nuevos dispositivos como los ya masificados “Robots Inteligentes”, que en este caso son especializados en servicios de hoteles, como robot chef o robot mayordomo (M Social Singapore Hotel). El concepto más común de la aplicación de inteligencia es en las habitaciones, las cuales se deben modificar para contar con dispositivos, sensores y conexión a internet, lo que las

convierte en habitaciones inteligentes, las cuales se conectan a aplicaciones móviles, las cuales son descargadas por los huéspedes y con eso pueden “controlar” la experiencia en la habitación o servicios de valor agregado (Loews, Marriot, Hilton Hotels). Estas innovaciones han pasado a ser parte de la experiencia de servicio de los hoteles, y dependiendo de la necesidad que puedan satisfacer, aportan a una o más dimensiones de la experiencia de marca que se definió anteriormente.

En cuanto a la decisión y aplicabilidad de servicios inteligentes para nuestro hotel boutique, es necesario considerar qué tipo de **aporte podrá generar a la experiencia de marca** de nuestros clientes. Para que los servicios inteligentes puedan causar un buen impacto en la experiencia de marca, deben cumplir con un mínimo de requisitos: que se puedan Integrar con otras “piezas” de tecnología, que entreguen una capacidad de anticipación o entrega, la capacidad que el dispositivo pueda adaptarse a distintas circunstancias o eventos.

De lo anterior, considerando nuestra propuesta de valor de cara a los clientes, se implementarán los servicios inteligentes que puedan impactar de manera directa a los huéspedes de, al menos una, de las siguientes formas:

- a. Empoderamiento: la tecnología de los dispositivos entregará la opción al huésped que pueda controlar ciertas acciones que normalmente no lo tendría o resultaría complejo.
- b. Experiencia “*Seamless*”: dicho de otra forma que sea una experiencia redonda, por lo que se buscará que las interacciones que comiencen en digital puedan terminar en digital, potenciadas por la información contextual que se pueda tener.
- c. Precisión en la entrega del servicio: la tecnología puede ser a veces solo algo “mejor”, esto aplicado tanto a entregar el valor esperado por el cliente, cuando el huésped lo requirió, ni más ni menos, ni antes ni después.
- d. Privacidad y seguridad: la tecnología puede impactar también áreas higiénicas, por lo que es sumamente importante que esta mantenga los estándares de privacidad y seguridad de los datos que son del cliente y los producidos por los clientes.
- e. Disfrute: Muchas veces, la tecnología puede solo cambiar la forma en que algo se hace actualmente, y la razón que agregue valor es que entregue disfrute al huésped. Como una parte importante del rubro del turismo, la entretención es clave y la tecnología es una increíble catalizadora de esto.

Considerando todo lo anterior, y los parámetros mencionados sobre los dispositivos inteligentes, podemos enumerar algunos elementos que se considerarán dentro de la propuesta de valor de Sunset, por ejemplo para las habitaciones, estas aprovecharán de una conexión a internet, Smart TV con todas las app relevantes de entretenimiento (Netflix, HBO, Amazon prime), climatizadores y humidificadores inteligentes, cerrojos y altavoces inteligentes con asistente de voz; en el caso de la tecnología y dispositivos para las dependencias: consolas de videojuegos, aplicación móvil de compra de servicios adicionales (desayuno, comida, ítems de higiene), purificadores de aire, cargadores rápidos de dispositivos, cerrojos inteligentes, sanitizadores UV de aparatos electrónicos, entre otros.

Finalmente a nivel de operaciones, se buscará implementar sistema de control con cámaras inteligentes, riego inteligente para las áreas verdes y paneles solares para la autoproducción de energía eléctrica.

3.2.3 Propuesta de valor Sunset Algarrobo

Gracias las definiciones anteriores es que la propuesta de valor de Sunset Algarrobo se define como:

“Nuestro compromiso es entregarte un servicio de alojamiento innovador, inteligente y ameno, para que puedas descansar y disfrutar de tiempo con tus seres queridos.”

Esta propuesta se puede desmenuzar en los tres focos que contiene, siendo el primero foco la oferta de servicio, donde se habla de ser **innovador**, en este sentido se hace alusión al foco en experiencia de marca y servicio que tendrá este el hotel y que no existe actualmente; **inteligente** en cuanto a que los dispositivos son SMART, permitiéndonos adelantarnos a las necesidades y mejorando nuevamente la experiencia en todos los procesos de los clientes con el hotel; y **ameno**, por la experiencia de marca que desea transmitir en todo momento de la “experiencia de alojamiento”, aquí incluimos el staff el cual siempre estará disponible y feliz de servir en las necesidades de los huéspedes.

En segundo lugar, la propuesta de valor toma en cuenta los “**resultados**” de la experiencia que pueda vivir el cliente al alojarse en el hotel, donde el objetivo que se tiene es que el huésped pueda hacer uso de su tiempo para **descansar y disfrutar**, esto aplicado a las dependencias del hotel, el staff, los alrededores y la comida. Finalmente, y como tercer elemento, se habla de **tus seres queridos**, haciendo alusión al segmento de mercado objetivo que tiene nuestro hotel, que son las familias.

Finalmente, la propuesta de valor de Sunset Algarrobo, es algo que será crítico a nivel de comunicación, dado los cinco perfiles de clientes que existen en el mercado objetivo y la poca diferenciación de la oferta, tanto a nivel de percepción como de comunicación. En cuanto a los atributos de la propuesta de valor, que se comunicaran a los clientes en los distintos puntos de contacto del servicio y las piezas comunicacionales, tendremos la **comodidad, el entorno familiar y la tecnología**, como los elementos centrales que se tangibilizarán. Esto último como una simplificación comunicacional de la propuesta de valor para segmentar de manera correcta nuestro mensaje al mercado objetivo.

3.3 Modelo de Negocio Sunset – CANVAS (Osterwalder, 2010)

Como una forma de plantear nuestro modelo de negocio de manera simple, y con ello la propuesta de valor que acabamos de definir, es que utilizaremos el modelo de Osterwalder llamado CANVAS de negocio, el cual nos entregará en una sola vista, una visión resumida de los elementos clave de Sunset Algarrobo. Para esto, primero, definiremos los bloques de nuestro negocio:

- I. Segmentos de clientes: Como se mencionó en la introducción, Sunset algarrobo tendrá por segmento de cliente a los “clanes familiares” que fue descrito en nuestro análisis situacional, destacando primordialmente que son conjuntos familiares de 3 o más integrantes, primordialmente de Santiago, con diversas motivaciones de descanso o desconexión, para lo cual se “escapan” de la capital durante fines de semana, festivos o vacaciones planificadas.
- II. Propuestas de Valor: En cuanto a la propuesta de valor, es la que se definió en el capítulo anterior: “Nuestro compromiso es entregarte un servicio de alojamiento innovador, inteligente y ameno, para que puedas descansar y disfrutar de tiempo con tus seres queridos.” Enfocada en el segmento de clientes mencionado.
- III. Canales: Considerando la comunicación de clientes en etapas de consideración, evaluación y la “reserva” de estadía, se explotará principalmente el canal digital, desde tres tipos de canales. El primero a través de las OTA, donde se considera AirBnb, kayak, Booking y TripAdvisor, que directamente permitirá gestionar la reserva para los clientes. El segundo canal será la página web propia, la cual será potenciada a su vez por publicidad en Google (Buscador, Gmail y YouTube). Finalmente, el tercer canal serán las redes sociales; Facebook, Instagram, WhatsApp y LinkedIn, las cuales tendrán la opción de derivar a la página web o también gestionar reservas por si solas con ayuda del administrador de redes sociales. Así mismo, el hotel instalará y renovará por cada temporada los respectivos elementos comunicacionales (POP) para conseguir reservas in situ.

La entrega del servicio se hará en la misma locación por la misma naturaleza del servicio.

Finalmente para los procesos post-reserva, como es la evaluación y la generación de recompra se preferirán canales propios como SMS, mail y WhatsApp.

IV. Relacionamiento con cliente: En cuanto a la experiencia, esta debe ser sumamente personalizada, recordando siempre el objetivo que se quiere lograr con la experiencia del huésped. Para lograr esto, se utilizarán dos enfoques. La primera será vía **Asistencia Directa del personal** del Hotel, donde se concentrarán los *touchpoint* más importantes de la experiencia, cuidando la calidad y la entrega óptima. En segundo lugar, se entregará una experiencia personalizada por medio de **Servicios Automatizados** gracias a los dispositivos Smart, esto con foco en aquellas actividades con potencial de automatización en base a la tecnología con la que se cuenta.

V. Fuentes de ingreso: A nivel de ingresos el hotel cuenta con tres fuentes de ingresos. La primera y más importante, es el ingreso por noche pernoctada, la cual es una tarifa fija según la habitación que podría tener más o menos servicios adicionales. En segundo lugar, se generarán ingresos por alimentación, esto tanto para el desayuno como para las opciones de almuerzo y cena que estarán disponibles en temporada alta. A lo largo de todas las temporadas también se contará con una despensa general que incluye Snacks, bebidas, y otros alimentos listos para su consumo.

Finalmente, un tercer flujo de ingresos, que solo estarán disponibles en temporada alta, serán servicios adicionales para contratar, como es el pago por tours, movilización para tours, servicio de masajes, entre otros.

VI. Recursos clave: los principales recursos se separan en tres categorías. De manera física, la ubicación y las dependencias, que son clave a la hora de entregar la propuesta de valor diferenciada. Es parte del atractivo principal, su cercanía con el centro de Algarrobo, y así también sustentan los factores higiénicos esperados por el segmento objetivo.

En cuanto a recursos intelectuales, se generará una marca diferenciadora a la cual se le atribuye la propuesta de valor de cara a los clientes, de ahí el hincapié de generar un

servicio de excelencia y memorable que tangibilice la propuesta de valor y pueda atribuirse un sello único en Algarrobo, el Hotel Boutique Sunset.

Finalmente en cuanto a las personas, se cuentan con los conocimientos y experiencias específicas en cuanto a generación de demanda digital los que serán clave en cuanto a la captación de clientes y fidelización de esto. En cuanto al servicio, se tiene la experiencia de “hospitalidad” para entregar la experiencia de servicio que se ha planteado.

- VII. Actividades clave: En cuanto al servicio del hotel, sabemos que es intensivo en cuanto a las operaciones diarias clave de relacionamiento, de mantención y de atención de clientes, por lo que el staff que se encarga de realizar el contacto con cliente debe cuidar debidamente que se cumplan los protocolos: check-in, check-out, horarios de comida, horarios de limpieza, logística entre huéspedes, como algunos ejemplos clave. Así mismo, existen actividades para la captación de clientes, como lo es la generación de campañas digitales de atracción de huéspedes. Así mismo, con las reservas concretadas se deben generar estrictos protocolos de bienvenida y pre check-in, entregando las respectivas instrucción e informaciones adicionales relevantes a los huéspedes. En cuanto a las actividades luego de las pernoctaciones, se deben generar las respectivas encuestas de satisfacción y recomendación, además de las comunicaciones de recompra.
- VIII. Asociaciones clave: Para el modelo de negocio planteado existen 2 asociaciones clave. La primera y más importante es con las OTA, para la generación de demanda y vitrina digital del hotel, esto sobre todo en etapas tempranas del negocio que aún no se tenga una cartera de clientes. En segundo lugar, la oficina de turismo regional de Algarrobo, perteneciente a la municipalidad de Algarrobo, la cual será un *partner* clave en cuanto al apoyo local del Hotel y su participación en el mercado local.
- IX. Estructura de costos: En cuanto a la estructura de costos, se tienen fijos, variables y además de los esporádicos. Los costos más importantes para el hotel son los costos fijos, como lo es el pago de la deuda de largo plazo de adquisición del terreno y construcción de las dependencias y el pago del personal mensual.

En cuanto a los variables, estas dependen de la estacionalidad de la demanda, pues aumentan o disminuyen dependiendo si es temporada alta o temporada baja. Así ocurre con variables como la compra de alimentos, la inversión en captación de clientes, entre otros.

Finalmente existen gastos esporádicos, donde existen ejemplos muy puntuales como lo pueden ser la renovación de mobiliario y acciones de marketing POP, incluyendo uniformes del staff.

3.4 Objetivos de Venta

Los objetivos de venta financieros de Sunset Algarrobo se dividen en tres, los cuales corresponden a un objetivo puntual de facturación para las tres fuentes de ingreso que se tendrán el Hotel, el más importante el ingreso por noche pernoctada, ingresos por alimentación y finalmente ingresos por servicios adicionales solicitados. La meta de ingresos que se tienen para el primer año de funcionamiento (13 meses) ascienden a \$244.498.000, y el desglose de este número podremos verlo en el cuadro 15.

A nivel de indicadores, podemos apreciar como variable principal el número pernoctaciones totales “disponibles” cada mes, es decir la multiplicación de habitaciones por los días de cada mes, las que van aumentando conforme se habilitan más habitaciones, específicamente en Marzo, Junio y Agosto. Así mismo, se puede apreciar el número objetivo de pernoctaciones a lograr cada mes, y el porcentaje de ocupación mensual que representa esa cantidad de pernoctaciones. El precio promedio usado para el primer año de funcionamiento es de \$85.000³, lo que constituye una habitación para 2 personas y sus respectivos desayunos.

	2021	2022												Resultado Consolidado
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Capacidad instalada (habitaciones x días)	240	240	240	330	330	330	390	390	480	480	480	480	480	4.890
Ocupación (Habitaciones ocupadas* Noches mes ocupadas)	140	220	220	160	100	80	120	140	140	180	160	160	330	2150
% de ocupación	58%	92%	92%	48%	30%	24%	31%	36%	29%	38%	33%	33%	69%	44%
Precio promedio por noche	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000
Ingreso por Alojamiento	\$11.900.000	\$18.700.000	\$18.700.000	\$13.600.000	\$8.500.000	\$6.800.000	\$10.200.000	\$11.900.000	\$11.900.000	\$15.300.000	\$13.600.000	\$13.600.000	\$28.050.000	\$182.750.000
Ingreso por Servicios Adicionales	\$1.108.800	\$1.742.400	\$1.742.400	\$1.267.200	\$792.000	\$633.600	\$950.400	\$1.108.800	\$1.108.800	\$1.425.600	\$1.267.200	\$1.267.200	\$2.613.600	\$17.028.000
Ingreso por Alimentación	\$2.912.000	\$4.576.000	\$4.576.000	\$3.328.000	\$2.080.000	\$1.664.000	\$2.496.000	\$2.912.000	\$2.912.000	\$3.744.000	\$3.328.000	\$3.328.000	\$6.864.000	\$44.720.000
Suma Ingreso Operación	\$15.920.800	\$25.018.400	\$25.018.400	\$18.195.200	\$11.372.000	\$9.097.600	\$13.646.400	\$15.920.800	\$15.920.800	\$20.469.600	\$18.195.200	\$18.195.200	\$37.527.600	\$244.498.000

Cuadro 15: Proyección de ingresos de primer año Sunset Algarrobo en escenario neutro. Fuente: elaboración propia

³ Nota: para efectos prácticos se calculo el precio cobrado por habitación sobre un escenario medio/pesimista, donde todas las habitaciones se arrendarán a dos huéspedes un precio promedio fijo por noche pernoctada en el hotel, y sin considerar impuestos. La estrategia de precio real según huéspedes y tipo de habitación podrá ser revisada en el modulo de marketing mix.

Ahora, para explicar las metas consideraremos los supuestos que hay detrás para cada punto. En primer lugar, la más importante, son los ingresos por pernoctaciones, los cuales deberían reportar un ingreso para los primeros 13 meses de \$182.750.000. Como ya se explicó, no se tendrá la capacidad de instalaciones completa desde un comienzo, y es por esto por lo que la capacidad va aumentando. Se puede apreciar que si bien el número de pernoctaciones puede ir al alza, a nivel de ocupación, podemos ver la marcada temporada alta (Diciembre a Marzo) y luego la temporada baja (Abril a Noviembre). En particular, se observó que existen 3 fechas que ayudan a aumentar la demanda en momentos específicos, esto son Semana Santa, considerada en abril, Vacaciones de Invierno de los colegios, considerando Julio y fiestas patrias considerada en Septiembre.

En segundo lugar, se espera como objetivo en términos de Ingreso por servicios adicionales que provee el hotel un total de \$17.028.000. Este valor se calculó considerando que, del total de pernoctaciones, un 20% de esas oportunidades el huésped solicite servicios de valor agregado con una utilidad promedio de \$40.000 pesos, tomando como referencia para esto un paseo en bote por el borde costero de algarrobo para 4 personas, o un masaje de 60 minutos para dos personas.

Finalmente se espera que para efectos de ingresos por alimentación el total de ingresos sean \$44.720.000. Este número se estima considerando que del total de pernoctaciones, un 40% de estas pida almuerzo y cena durante su estadía, lo que en promedio es un ticket de \$52.000, es decir, un valor aproximado por comida de \$13.500 pesos por persona en cada comida, recordando que la habitación es para dos personas.

A nivel de resultado operacional, se espera que la pérdida del ejercicio del primer año es por un monto de -\$43.440.208, esto considerando unos costos e inversiones que ascienden a \$287.938.208. El detalle de esto se podrá revisar en el punto 3.8 donde se tendrá un desglose de los ítems de gasto e inversión los cuales tienen un fuertísimo componente de acciones de marketing, tanto en acciones para atracción de clientes, como también en clientes.

	2021				2022												Resultado Consolidado
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Suma Ingreso Operación	\$0	\$0	\$0	\$15.920.800	\$25.018.400	\$25.018.400	\$18.195.200	\$11.372.000	\$9.097.600	\$13.646.400	\$15.920.800	\$15.920.800	\$20.469.600	\$18.195.200	\$18.195.200	\$37.527.600	\$244.498.000
Total gastos	\$650.000	\$650.000	\$17.680.000	\$21.274.459	\$22.706.859	\$23.761.859	\$19.862.698	\$16.869.098	\$16.601.138	\$17.846.498	\$19.400.017	\$18.043.617	\$21.080.377	\$20.122.976	\$21.143.296	\$30.275.396	\$287.938.208
Ganancia o Pérdida Mensual	-\$650.000	-\$650.000	-\$17.680.000	-\$5.303.659	\$2.311.541	\$1.256.541	-\$1.667.498	-\$5.517.098	-\$7.503.538	-\$4.200.098	-\$3.479.217	-\$2.122.817	-\$610.777	-\$1.927.776	-\$2.948.056	\$7.252.244	Ingreso Final
Ganancia o pérdida acumulada	-\$650.000	-\$1.300.000	-\$18.980.000	-\$24.283.659	-\$21.972.118	-\$20.715.577	-\$22.383.075	-\$27.900.173	-\$35.403.711	-\$39.603.809	-\$43.083.026	-\$45.205.843	-\$45.816.620	-\$47.744.396	-\$50.692.452	-\$43.440.208	-\$43.440.208

Cuadro 16: Proyección de utilidad mensual y anual de primer año Sunset Algarrobo en escenario neutro. Fuente: elaboración propia

Finalmente, y desde un punto de vista cualitativo, se espera que al menos el 25% de los huéspedes se hospeden al menos 2 veces en el periodo de un año, y que al menos 20% de las reservas se hagan por referidos de los huéspedes que ya se alojaron en Sunset, esto como una forma de poder medir las campañas de marketing que tendrán estos objetivos.

3.5 Mercado objetivo

Como se mencionó en capítulos anteriores, el segmento objetivo al cual apuntará el Hotel Sunset Algarrobo es el de “los Clanes Familiares”. Este segmento se eligió, en primer lugar, por el atractivo de volumen que tiene, siendo este segmento es el más grande de los segmentos que visitan Algarrobo y que además lo hace de manera recurrente. En segundo lugar, considerando que en este segmento se que viaja con más personas, es interesante dar una propuesta que requiere de un mismo lugar físico que reúna entretenimiento para todo el grupo familiar. Finalmente, ligado al punto anterior, al ser un segmento que busca varios niveles de comodidad y descanso, más que vivir aventuras, quieren entretenimiento y relajación, un mix que puede ser entregado por la experiencia de los dueños y socios del Hotel.

Como una forma de focalizar los esfuerzos del plan de marketing, es que existirá una profundización en el segmento, esto lo haremos sub segmentando las edades de los jefes de familia, donde buscaremos enfocarnos en aquellos usuarios más “digitales”, que buscan de una experiencia distinta apoyada de dispositivos SMART, por lo que los esfuerzos de captación de demanda se concentraran entre los 30 y 55 años.

Otra forma de focalización será concentrar geográficamente los esfuerzos del plan de marketing, los cuales se enfocarán en atraer en su a personas residentes de Santiago que cumplan con un perfil C1 y C2, entendiendo que estas variables cumplen con un perfil de ingresos mensuales, trabajos y composición familiar que más se ajusta a la propuesta de valor de Sunset.

Para ejemplificar de mejor forma nuestro mercado y la focalización de los esfuerzos es que planteamos, a modo de ejemplo, el buyer persona ideal de Sunset Algarrobo en el cuadro 17.

Buyer Persona Ideal - Sunset Algarrobo



Matias Gallardo

Edad: 36
Educación: Universitaria Completa
Ocupación: Key Account Manager
Estado civil: Casado
Hijos: dos
Residencia: Ñuñoa
Ingreso Mensual: \$1.400.000

Personalidad

- Muy cercano y cariñoso con su familia y amigos.
- Le gusta estar en contacto con sus seres queridos ya sea en forma física o digital.
- Se esfuerza en seguir mejorando día a día en su trabajo.
- El trabajo es importante, pero es un medio para las metas familiares y personales.

Metas y Necesidades

- Se encuentra en constante búsqueda de mejorar la calidad de vida de él y de quienes lo rodean.
- Si bien quiere darse gustos, es racional en base al presupuesto que tiene.
- Para él es importante ser reconocido y tener relaciones recíprocas.

Miedos y Frustraciones

- Teme no cumplir los deberes y obligaciones con su familia.
- Se frustra cuando los planes no se concretan de la persona que lo esperaba.
- Es desconfiado de la información que no está en su círculo cercano, a excepción de la que encuentra en Google.

En que ocupa su tiempo libre



Comportamiento

- Su día se lo pasa entre el trabajo, pero conectado a través de su celular con la familia y amigos.
- Los fines de semana privilegia panoramas al aire libre y salidas de la rutina.
- Durante la semana es muy ordenado con su agenda para poder cumplir con todo.

Expectativas ante la categoría alojamientos

- Esta dispuesto a pagar por lo que merece. Inclusive exceder su presupuesto.
- Las vacaciones de más de 3 días son planificadas con el resto de miembros de la familia. Por esto cotiza y busca información antes de tomar una decisión.
- El proceso de búsqueda de la información la realiza con sus grupos cercanos y online.

Páginas y Apps más usadas: Spotify - Netflix - [booking.com](https://www.booking.com) - Instagram - LinkedIn - WhatsApp

Cuadro 17: Buyer Persona del segmento objetivo, Jefe de Clan familiar. Fuente: elaboración propia

En cuanto a los otros segmentos de mercado, se ve una fragmentación de mercado que no necesariamente es atractiva en términos numéricos o por los atractivos propios de Algarrobo. En el caso de los trotamundos, estos tienen un enfoque mucho más nómada, por lo que no se espera que estos puedan generar una recompra de la experiencia del hotel. En el caso de los viajeros de negocios, ya que carecen de un driver y un share de mercado atractivo para Algarrobo. En el caso de los Seniors aventureros, si bien podrían ser atractivos en cuanto a número y poder adquisitivo, estos no son tan digitales, por lo que probablemente no aprovecharían el valor de la propuesta de valor más tecnológica y genera un doble esfuerzo comunicacional de captación de demanda. Finalmente los DINKS, si bien parecieran tener el ingreso, también tienen un sesgo a las experiencias, por lo que no conectarían del todo con Algarrobo y con la propuesta de valor creada en Sunset y sus dependencias. Así mismo este grupo tampoco tiene tantos incentivos a retornar, ya que desean seguir viviendo nuevas experiencias.

3.6 Estrategia de Marketing

Para Sunset Algarrobo, el desafío más grande es lograr entrar en un mercado maduro, algo que sabemos puede ser una oportunidad para nosotros gracias a la propuesta de valor única en el mercado de Algarrobo, en el segmento que se definió anteriormente. Teniendo como punto central este segmento, es que el Hotel tendrá un servicio adecuado a las nuevas necesidades y preferencias de ellos, en un mercado que poco y nada se ha actualizado los últimos años.

Dado que lo que se quiere lograr comunicar es una propuesta de valor única, es que se buscará comunicar y entregar esta diferenciación, generando el sello distintivo del hotel. La diferenciación que ofrecerá el hotel en la industria se basará en tres pilares:

- 1) *Estándar base de alojamiento:* dentro de la oferta de Sunset se entregarán todos los servicios “higiénicos” que ya ofrece la competencia, es decir, el estándar mínimo del Hotel es el estándar de mercado. Esto se hará de forma de construir un estándar en la mente de los huéspedes.
- 2) *Innovación en la experiencia de alojamiento:* Mejora en la experiencia de servicio con tecnología, domótica y dispositivos que agreguen valor al cliente. Esto considerando las preferencias evolucionadas del segmento, las tendencias y nuevas tecnologías que ya se revisaron en el análisis de mercado, de modo que cada interacción con el cliente agregue valor.
- 3) *Innovación en la experiencia de servicio:* Como cualquier negocio que genera momentos memorables, la experiencia de marca de Sunset se construyó con una lógica de “puntos de contacto”, es decir cuando el cliente interactúa con el personal, incluyendo los puntos de contacto proactivos (eventos dentro del hotel) o reactivos (requerimientos del huésped), y no solo durante la estadía, sino que antes y después.

De lo anterior es que se desprende **nuestra Estrategia General de Marketing** será la entrega de un servicio de alojamiento **diferenciado y personalizado** en su propuesta de valor en el mercado de Algarrobo, aprovechando la **ubicación única** del Hotel, el **ADN digital** de los

canales de **comunicación Always ON** y la **evolución de elementos higiénicos** vía tecnología. Todo lo anterior **en el mercado de los “clanes familiares”**.

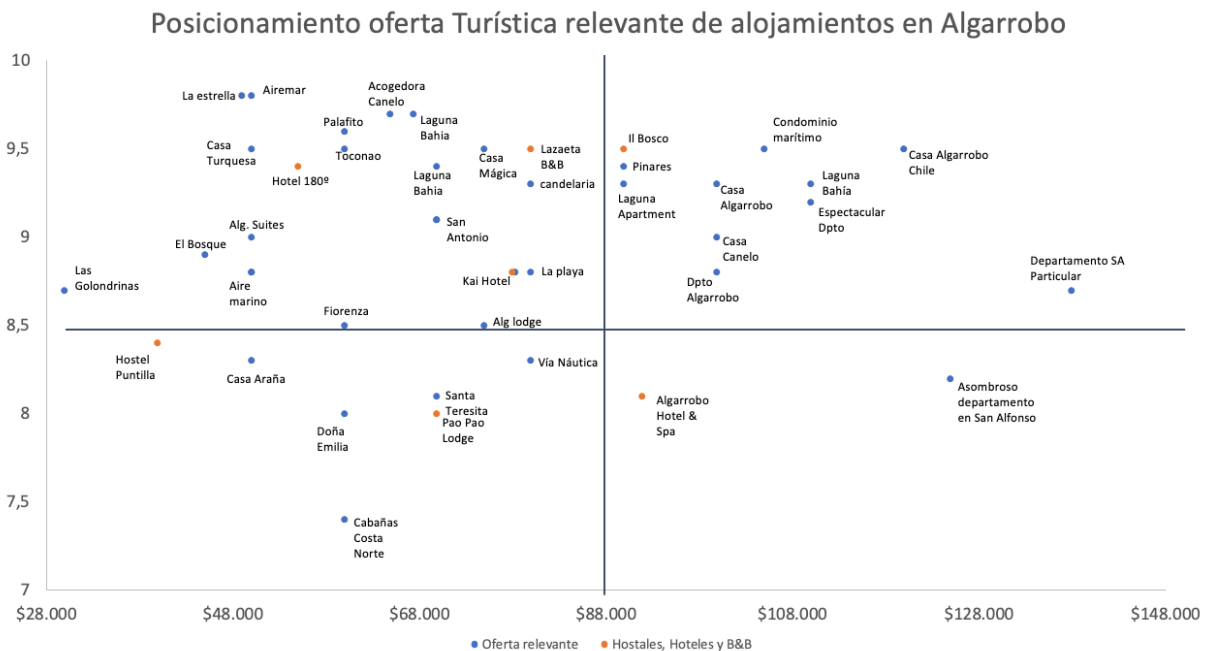
Como ya se mencionó en el FODA, la ubicación privilegiada, las dependencias y el enfoque de experiencia de Sunset (en un mercado que no se ha reinventado) son competencias centrales que en su conjunto podrán entregar una ventaja competitiva. Para poder mantener este en el tiempo, es clave poder ir adaptando aquellas que evolucionen, y en ese sentido, la construcción de experiencias al alojarse debe estar siempre en línea con los últimos deseos y necesidades del mercado objetivo.

Los indicadores clave de éxito de la estrategia de marketing serán tres particularmente, en primer lugar se medirá la satisfacción de los clientes con el servicio (CSat), en segundo lugar la recomendación (NPS) y finalmente la experiencia de marca (a través de instrumento de Brakus). Cada uno de ellos se enfocará en distintos puntos del Journey del cliente y se espera que a su vez impacten en la tasa de retorno de los huéspedes y en la tasa real de huéspedes referidos.

Un punto clave que no debemos olvidar, es que nuestro segmento es recurrente de Algarrobo, por lo que solo logrando la recompra es que se comprobará el éxito de la propuesta de valor en nuestro segmento objetivo y mercado.

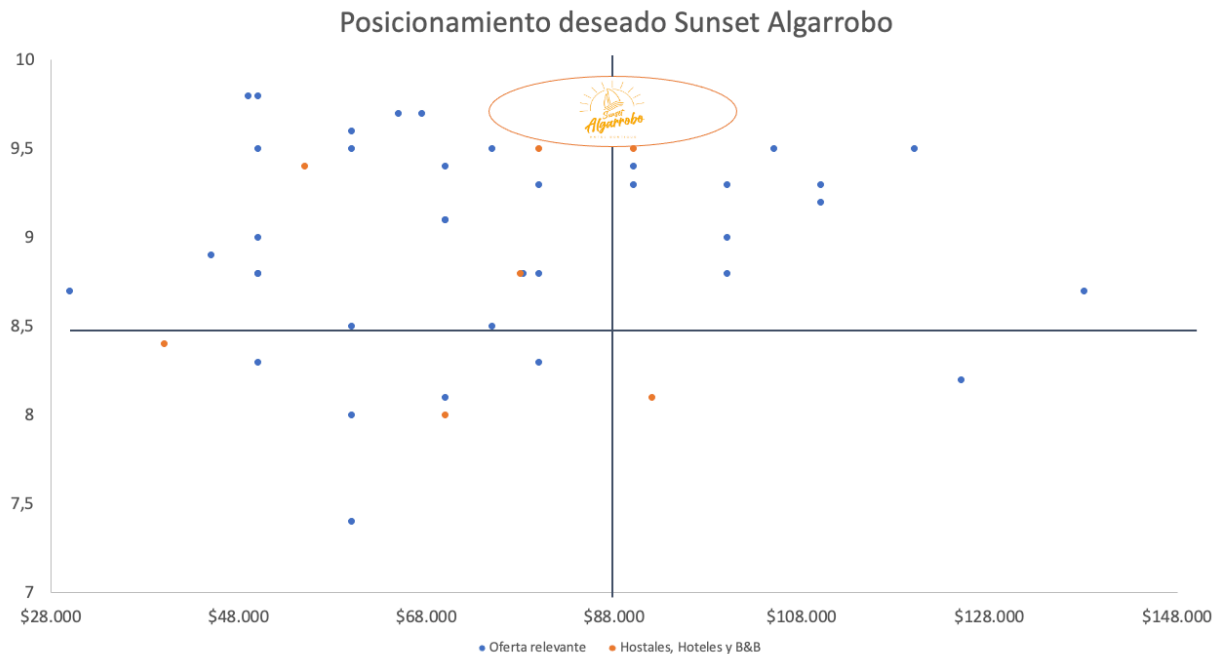
3.7 Estrategia de posicionamiento:

En primer lugar, recordemos que en el rubro de turismo en Algarrobo, existe una cantidad muy grande de alojamientos individuales que ofrecen el servicio de alojamiento, por lo que es difícil definir un posicionamiento de una oferta tan segmentada, como quizás se podría hacer en otro mercado. Dicho esto, de todas formas existen alojamientos que les va mejor que a otros, y en ese sentido hemos generado una metodología de posicionamiento basándonos en las OTA. Como actores muy importantes en el mercado, la OTA han logrado definir, con algunas diferencias, distintos proxys de la calidad de los alojamientos. Estos proxys contienen diversas variables claves que evalúan los huéspedes en los lugares donde se hospedan y para nuestro caso práctico hemos tomado la plataforma Booking como un proxy para mapear el posicionamiento de alojamientos en Algarrobo. En el cuadro 18, nuevamente podemos ver la composición actual de la oferta considerando las variables de calidad que se recogen en Booking y los precios ofrecidos por los alojamientos en el mismo portal:



Cuadro 18: Mapa de posicionamiento oferta relevante considerando precio y nota de calidad de Booking.com Fuente: elaboración propia con datos de Booking.com

Dado que el posicionamiento que se desea lograr esta basado en nuestras competencias centrales (diferenciación y calidad de servicio), es que el posicionamiento deseado de Sunset quedaría en el rango que muestra el cuadro 19.



Cuadro 19: Posicionamiento deseado y objetivo de Sunset Algarrobo en mercado Actual. Fuente: elaboración propia

Este cuadrante seleccionado obedece a lo planteado en la estrategia de marketing:

- 1) Los elementos higiénicos estarán cubiertos y sobre eso se entregarán elementos diferenciadores extras, por sobre lo que ofrece el mercado, esto lo podemos ver que la nota mínima promedio esperada será de 9.5.
- 2) El rango de precios se encuentra en el promedio (simple) de precios del mercado para el primer año, esto como una forma de ser competitivos y comparables a la competencia y el rango de precios que manejará el hotel.

Lo anterior debería traducirse a que los huéspedes internalicen que alojarse en Sunset Algarrobo es una oferta de “más por mucho más”. Lograr este posicionamiento logrará un efecto “bola de

nieve” en los canales digitales, donde la recomendación de usuarios provocará una visibilidad orgánica al segmento objetivo dentro de las OTA y otros buscadores de alojamientos.

Las acciones tácticas que podrán dar vida a este posicionamiento se describirán en detalle en el punto 3.8 de este mismo informe.

3.8 Marketing Mix

Para describir de manera general y específicas los elementos del marketing Mix de Sunset Algarrobo, se procederá a utilizar el modelo de las “7P” del marketing, para describir las tácticas que se utilizaran en cada uno de los puntos ya abordados anteriormente.

3.8.1 Producto/Servicio:

Como se estableció en la estrategia de marketing, la tangibilización de la propuesta de valor de Sunset estará íntimamente relacionada con el éxito de las comunicaciones de la empresa. Es por lo anterior que, como punto central del servicio y la empresa, se creó una marca gráfica (un imagotipo). Podemos ver la marca Sunset Algarrobo en el cuadro 20, la cual presenta los elementos principales del imagotipo.

Si bien Algarrobo tiene algunos elementos característicos como sus playas, el logo (y el nombre) se inspiró en tres elementos principales.

- I. Puesta de Sol: como nuestro nombre lo indica, el “Sunset” o puesta de sol, que es algo característico de las playas de Chile, pues al dar al océano pacífico es algo que la gente tiene internalizada cuando se visita “la playa”.



Cuadro 20: Arquitectura de marca Sunset Algarrobo. Fuente: elaboración propia

- II. Movimiento: el logo tiene dos elementos centrales que emulan el mar y unas velas, en ese sentido si bien representan primariamente lo barcos del puerto de algarrobo y el

mar, estos evocan movimiento suave y tenue. Algo que invita al descanso pero también a la acción.

- III. Colores: la paleta de colores eléctricos desea transmitir “vibra”, “energía”, “pasión”, lo cual es algo que se encargará de hacer el staff y los servicios del hotel.

Los elementos anteriores son la combinación de algo característico de nuestras playas, de algarrobo y del hotel, generando un equilibrio de los elementos del logo y su storytelling.

Con lo anterior, es que sensorialmente se ha construido una identidad visual única del hotel, la que los huéspedes y potenciales huéspedes podrán atribuirle luego a la palabra Sunset, apoyando directamente el posicionamiento del hotel en la mente de los consumidores y mejorando la recordación. Todo esto será el pegamento que conectará la experiencia de servicio, atribuyéndola a la experiencia de marca que logrará Sunset.

Algunos otros ejemplos de aplicaciones del logo podemos verlos en el cuadro 21, con su logo en formato “negativo” sobre blanco y a su vez aplicado a los elementos de limpieza que estarán en los baños. A lo largo del trabajo, se podrán apreciar otras aplicaciones simuladas del logo en maquetas y fotomontajes acercándose al estándar real que tendrá el hotel el día de mañana.



Cuadro 21: Aplicación de logo Sunset en negativo y aplicado a elementos de aseo personal. Fuente: elaboración propia

Ahora bien, construida la identidad de la empresa, corresponde a definir el servicio propiamente tal. El Hotel Sunset Algarrobo, desea aprovechar la oportunidad de enriquecer la experiencia de visitantes a las playas de Algarrobo y su oferta turística, que hoy cuentan con ofertas hoteleras estándar, poco diferenciadas; o de cabañas que, si bien ofrecen espacio para viajes con familia o amigos, cuentan con malos equipamientos o insuficientes.

El servicio básico se define como “el arrendamiento de habitaciones por noche”, de manera estándar una noche de alojamiento consiste en:

- I. Check-in a las 15:00 hrs.
- II. Agua mineral y chocolate de cortesía.
- III. Uso de las instalaciones (espacios comunes) de manera ilimitada.
- IV. Desayuno servido entre 8:00 hrs. y 10:30 hrs.
- V. Check-Out 12:00 hrs. Late check-out dependiendo de la capacidad a las 14:00 hrs.
- VI. Kit COVID-19, mientras dure la pandemia se entregará mascarillas, jabón líquido y toallitas desinfectantes a cada huésped.

A esto se le pueden adicionar servicios adicionales como puede ser otras comidas (descritas más adelante), masajes, tours, entre otros, los cuales podrán ser entregados directo por Sunset Algarrobo o en algunos casos siendo solo un canal de venta para otra empresa. Un ejemplo de esto último es el tour en lancha por el borde costero de Algarrobo.



Cuadro 22: Fotomontaje de recepción Hotel Sunset Algarrobo. Elaboración propia.

Para poder entregar el servicio que se ha planteado en la propuesta de valor, a nivel de infraestructura, se comenzará con una capacidad de 8 habitaciones, para luego aumentar su

capacidad a 16 habitaciones, donde se adicionan los espacios comunes, los cuales serán: en primer lugar, un salón de estar/comedor con capacidad hasta 45 personas, el cual incluye internet de alta velocidad, con pantalla de 75 pulgadas y dos de 45 pulgadas, todas con conexión con aplicaciones de *streaming*. Es en este salón donde se sirve el desayuno, almuerzo y cena.

En segundo lugar, se tendrá una sala de entretenimiento que cuenta con un proyector, dos mesas de hasta 6 personas, una pequeña biblioteca con libros *best sellers* y juegos de mesa. Este salón contará con una capacidad de hasta 12 personas.

El tercer espacio es un salón multiuso con terraza y con capacidad hasta 30 personas, a su vez la terraza contará con dos quinchos con capacidad hasta 8 personas cada uno. Finalmente, en la parte posterior de la terraza, se contará con una piscina de 3x8 metros.



Cuadro 23: Maqueta Fachada del Hotel Sunset. Elaboración propia



Cuadro 24: Imagen referencial de Townhouses continuas.
Fuente: Martin Townhouses, Muncie, USA.

Las habitaciones del hotel están separadas en una infraestructura modular de cabañas, similar a las "Townhouses", donde la capacidad instalada inicial sería de 4 Townhouses, donde cada una tendría 3 habitaciones más espacio para los respectivos espacios comunes.

Cabe destacar aquí que no todas las habitaciones serán iguales, sino que tendrán capacidades entre 2 a 4 huéspedes en total, contando con una superficie total desde los 28m² a los 42 m², los cuales estarán repartidos de la siguiente forma:

- I. Habitación *Couple*: habitación con cama *Queen* para dos personas, cuenta con toda la oferta base del hotel, de 28m², con baño en suite incluido (algunas habitaciones *couple* contarán con *hot-tube*).
- II. Habitación *Double*: Cuenta con dos camas *twin* o una cama *King* y un sofá cama considerando hasta 3 huéspedes, la habitación será de 35m², baño en suite.



Cuadro 25: Fotomontaje ejemplo de Habitación Double. Elaboración Propia.

- III. Habitación Familiar: Cuenta con una separación de espacios, dejando dos habitaciones con una cama de dos plazas en un espacio y otra con dos camas *Twin*, más el baño en suite que es compartido. La capacidad será de hasta 4 personas y tendrá un tamaño de 42m².

Si bien las habitaciones tendrán estas diferencias en cuanto al metraje y capacidad, incluyendo algunas que tendrán “*hot-tube*”, también se contará con equipamiento estándar en cada una de ellas. Cada habitación considera tener: televisiones de 45 pulgadas con conexión a internet y aplicaciones de *streaming*, (opcional con consola de videojuegos), parlante inteligente google Home, conexión a internet de alta velocidad y aire acondicionado electrónico. En cuanto

a equipamiento más tradicional tendrán cafetera y hervidor (con café y té de cortesía), amplios closet, toallas, aire acondicionado y batas de baño.

En su máxima capacidad, el hotel contará con 8 Townhouses, que entre ellas se repartirán las 16 habitaciones más los espacios comunes. En cuanto al tema energético, el hotel buscará contar con fuentes de energía renovables, por lo que tiene considerada las instalaciones de paneles solares para la captación, uso, y almacenamiento de energía solar; en este sentido Sunset Algarrobo buscará que siempre se dispongan de soluciones amigables con el medioambiente que apoyen también la eficiencia energética. En este mismo sentido de eficiencia, las instalaciones consideran tener terminaciones con vidrios de termopanel y aire acondicionado con un estándar SEER superior a 7 a lo largo de todo el recinto (TOSHIBA, 2016).

En cuanto a la oferta gastronómica del hotel, para lo que se considera almuerzo y cena, el hotel contará con un menú enfocado en platillos del mar, teniendo en la carta entradas y platos de fondo con pescados y mariscos, además de una carta de vinos nacionales y cervezas artesanales. En cuanto a la oferta de desayuno este contará con un desayuno tipo buffet que incluirá cereales, lácteos, bebestibles, repostería, además de una selección de fiambres y quesos. El horario de funcionamiento para el desayuno es de 8:00 a 10:30, el almuerzo de 13:00 a 16:00 y la cena desde las 18:30 hasta las 23:00 hrs. El hotel contará además con servicio a la habitación, el cual será una simplificación de la carta de almuerzo y cena, con una sección extra de Snacks. El funcionamiento del servicio a la habitación es de 8:00 am hasta las 23:59.

3.8.2 Precio:

Dado que el hotel será nuevo y no se cuenta con un *awareness de marca* en la mente de los consumidores, es que el primer año se aplicará una agresiva estrategia de precios la cual permita persuadir y captar la masa crítica objetivo incluso si esto no genera utilidades dado el objetivo de negocio de crear un conocimiento de nuestra marca y crean nuestra cartera inicial.

Para determinar el precio de las habitaciones es que se tomó en cuenta el nivel de precios de la competencia relevante (estadía por noche en habitación o cabañas) y la calidad percibida en cuanto a los atributos más importantes de la oferta relevante (que se definió en el mapa de

posicionamiento), esto además considerando toda la oferta de valor extra que entregará el hotel boutique Sunset versus la competencia.

Dicho lo anterior tendremos para el primer año las siguientes tarifas “rack”, o precio de lista el cual será de uso público:

- I. Precio por “Habitación *Couple*”: desde \$79.900 por noche de habitación (110 USD).
- II. Precio por “Habitación *Double*”: desde \$89.900 por noche de habitación (125 USD).
- III. Precio por “Habitación Familiar”: desde \$99.900 por noche de habitación (139 USD).

Los precios “desde” tendrán tres variables clave los cuales podrían incrementar el precio, la primera es la temporada, donde la temporada alta tendrá un recargo por sobre la temporada baja. Así mismo la segunda variable es de domingo a jueves se tendrá una tarifa más baja que el fin de semana el cual considera viernes y sábado. En tercer lugar la cantidad de huéspedes, donde los precios anteriores estarán en función de la habitación para dos personas, luego tendrá un recargo de 15% por huésped adicional.

3.8.3 Plaza – Distribución:

Un punto clave para el éxito de negocio será conectar nuestra propuesta de valor a la audiencia correcta, la cual si bien se conoce, será primera vez que estará expuesta a la propuesta de valor de Sunset Algarrobo, en este sentido la red de canales de adquisición será mayoritariamente digital, y en menor medida explotará el punto de venta.

Cabe destacar en este punto, que los canales digitales participan de múltiples maneras en la estrategia, pues por ejemplo las redes sociales son un canal tanto de distribución, dado que se puede generar una reserva al escribir al *inbox*, pero también se hará comunicación y por ende promoción del hotel, en este caso dado que puedo subir una oferta de precio. Los detalles de ejecución de esta estrategia se podrán apreciar en el punto 3.10.2 de implementación de plan de marketing.

Por lo tanto, ya que el servicio comienza en cuanto se genera la reserva, y también se tendrán ejecutivos de atención a cliente en las redes sociales en cualquier momento del Journey es que tendremos el siguiente mix:

- I. *Página Web*: Nuestro canal principal de comunicación y troncal del modelo de negocio para generación de las reservas, será uno de los motores de la entrega del servicio, el cual estará optimizado para la generación de reservas y solicitud de servicios. El canal estará construido con la última tecnología en cuanto a facilidad de acceso, experiencia de navegación y rapidez de carga. En esta vitrina estarán exhibidos además los comentarios de clientes (reseñas). A su vez la página tendrá un sistema único de administración de reservas, el cual será por un lado el CRM de gestión de reservas y a su vez el administrador de los “productos” pudiendo administrar las habitaciones, los servicios paquetizados u ofertas y cambios de precio.

- II. *Participación de las OTA*: para Sunset, el Awareness es algo que se podrá construir de manera directa, pero que se puede acelerar de gran manera al participar del los Marketplaces más grandes y populares de la categoría, por lo que nos aseguraremos de participar de manera activa en AirBnb, Kayak, TripAdvisor y Booking. Si bien estos canales tienen un alto costo sobre el precio de reserva (16% en promedio) será parte del costo de adquisición inicial. El participar de las OTA requiere de supervisión y conexión directa al motor de reservas de la página web, por lo que todas las páginas que permitan aceptar reservas estarán en línea para no tener problemas de duplicidad de reservas.

Un punto sumamente importante en el canal de las OTA es el seguimiento de comentarios de clientes en las mismas plataformas, las cuales potencian las propiedades con mejores notas en cuanto a calidad del servicio. Si se logra generar la experiencia deseada, esto será un círculo virtuoso de difusión.

- III. *Ecosistema Google (SEO)*: otro punto de contacto clave en internet con los usuarios es el momento de la búsqueda de información. Es aquí donde los buscadores, y en específico Google, en todas sus versiones (desktop, mobile, app), puede ayudarnos a participar de la búsqueda de información y agendamiento de reservas en la propia página web. En ese sentido, el buscador nos beneficia con dos tácticas clave, la primera con el pago directo

de publicidad para destacar en anuncios nuestro hotel (punto que se revisara en promoción).

Para el segundo caso, caso de búsqueda de información, aplicaremos técnicas SEO, tanto para el blog de la página web como las páginas que cuentan con formularios de agendamiento. Si bien la web contará desde un inicio con contenidos armados de manera tal de ser sumamente relevantes para Google, las técnicas SEO nos permitirán ir mejorando y evolucionando nuestro contenido en base las búsquedas de contenido sobre Algarrobo y relacionados a alojamiento en Google. El hecho de generar visitas a la web nos permitirá identificar el tráfico de calidad y por ende generar campañas de *remarketing* a las audiencias más relevantes.

Un punto complementario al buscador Google es la participación de “maps”, otra aplicación nativa de Google, donde será necesario posicionar geográficamente en el mapa el hotel, lo que permitirá acceder a la dirección del hotel solo con nuestro nombre, Sunset Algarrobo, además de tener la capacidad de recibir calificaciones y potenciar las páginas donde se puede generar una reserva, con su respectivo precio.

Finalmente, se aprovecharán las tecnologías de *remarketing* de Google para mostrar anuncios a quienes sean más propensos a generar una reserva en el sitio web pero aun no lo han hecho, esto gracias al uso de marcas en el sitio web (Google Tag Manager).

- IV. Canal de YouTube: Si bien este punto es parte del ecosistema de Google, es sumamente relevante comunicar a los clientes en canales que no son solo de conversión. YouTube es sumamente interesante para el segmento objetivo del hotel, casi que podríamos decir que es la televisión por donde pueden enterarse de nuevas marcas, dentro del contenido gratuito que consumen.

Es por lo anterior que el foco de campañas de esta red será de reconocimiento de marca, los cuales nos permitirán dar a conocer el hotel, en una primera instancia, y en una segunda instancia, se potenciará con tráfico al sitio web para quienes se encuentren en búsqueda de información.

- V. Perfiles del hotel en RRSS: Otro punto de contacto clave para el segmento son las redes sociales, en específico las redes de Instagram y Facebook, donde las personas consumen contenido de manera rápida y con mensajes concretos. Aquí participaremos de dos formas, la primera a través de la creación de contenido continuo, y con esto nutrir los perfiles en ambas redes sociales, esto se hará para mostrar de manera gráfica las dependencias, entregar información relevante sobre el hotel, la que será actualizada de manera semanal. En este punto existirá un objetivo secundario, que será lograr un alto nivel de seguidores orgánicos, los cuales ayudarán a dar a conocer los perfiles y su contenido entre las redes de los mismos seguidores, un efecto de viralización.

En segundo lugar, las redes sociales nos permitirán hacer publicidad de manera segmentada, algo que también profundizaremos en el punto de promoción.

- VI. Mailing: A diferencia de los canales anteriores, el mail solo estará disponible una vez tengamos este dato con el permiso de los usuarios y clientes, es decir, de personas que al menos se comunicaron con nosotros en algún formulario de consulta de la web o redes sociales y aceptaron recibir informaciones, y en su mayor parte serán clientes que ya reservaron de cualquier canal.

Este canal será utilizado de manera intensiva en la operación desde que el cliente reserve y por sobre todo, en la recompra del servicio. Este canal tendrá correos para puntos de contacto como “Información de Check-In”, “reserva de servicio adicionales”, “coloca una nota a tu estadía”, entre otros.

- VII. WhatsApp y SMS: Muy parecido a mail, pero con un objetivo muy particular. Estos dos canales se explotarán para la comunicación de “notificaciones” y “avisos” relevantes para huéspedes y clientes del hotel. Al ser un canal directo y tan sensible, el canal se centrará en aquellas informaciones que agregan valor a los huéspedes, como puede ser la confirmación de reserva, coordinaciones informales con los encargados. Otro punto de contacto será para ofertas puntuales que se ofrecerán a aquellos clientes fidelizados y que declaren su interés en seguir comunicándose con el hotel, incluyendo referidos, los que recibirán un trato VIP.

VIII. Teléfono: Este canal será generalmente usado de manera reactiva, cuando el cliente desee llamar para obtener más información o incluso reservar. Es una canal que va a la baja pero de todas formas sigue siendo el preferido por algunas personas de rangos etarios mayores. Así, será utilizado en casos excepcionales para comunicarnos con clientes en caso de situaciones puntuales que requieran la atención del huésped.

3.8.4 Promoción:

Para Sunset Algarrobo, las acciones de promoción estarán en función en el ciclo de temporada alta y baja, fechas especiales y nivel de ocupación. Todo esto obedece también a los canales de comunicación descritos en los puntos anteriores y la estrategia de precios también mencionada. Las acciones de promoción tendrán 3 capas: una primera capa “siempre activa”, en el ecosistema de Google, las OTA y las redes sociales; una segunda capa de ofertas y promociones en precio, las que estarán en función de fechas especiales como lo es el día de los enamorados o el 18 de septiembre. En esta segunda capa también se considera el nivel de ocupación del hotel, donde ante baja ocupación en temporada baja, se publicarán atractivos precios en las OTA y página web. Cabe destacar que en este caso también se utilizara el apoyo de *influencers* para difusión los que serán pagados por canje.

Finalmente, existirá una tercera capa de promociones para clientes y referidos, los cuales solo funcionarán por medio de canales directos como Mailing, SMS y WhatsApp, además de entregar paquetes de estadia especiales para los clientes foco, aquellos que generan una recompra.

A nivel de ejecución, se podrá ver un detalle de la implementación de los canales, actividades de promoción, además de algunas piezas creativas en el punto 3.9.2 de este documento. A continuación detallaremos cada elemento de la estrategia de promoción:

I. Canales y Campañas “Always ON”: Nuestro principal canal *Always On* será la página web, el centro del negocio en cuanto a comunicación y reservas, a esto se le suman las OTA, donde la participación será continua. En cuanto a campañas de difusión para el primer año se tendrá una inversión fija distribuida entre en Instagram, Facebook, Google,

YouTube y Adwords, comunicando los precios “desde” que se describieron en el punto 3.8.2 de este informe.

La inversión en los canales de publicidad ascenderá a 4 millones de pesos promedio mensuales para los meses de temporada alta (diciembre, enero y febrero) y un monto de 1.5 M de pesos promedio para el resto de los meses. Este valor no incluye la mantención del sitio web ni el pago de comisiones a las OTA.

- a) Campaña de lanzamiento: En el caso particular de la apertura del hotel, se hará un gran evento de lanzamiento al que solo podrán asistir quienes “ganen” su estadía. Para esto, se generará una campaña con el llamado para ganar un fin de semana en el hotel con todas las comidas incluidas. Esta dinámica contará con una fuerte inversión en redes sociales y con colaboración de influencers de viaje, los cuales también serán invitados a participar del lanzamiento. El foco de esta actividad es generar conocimiento de marca en los grupos objetivos, y vendrán acompañados de un precio especial para las primeras 2 semanas de diciembre de 2021.
- b) Ofertas estacionales: Particularmente, las ofertas serán para las estaciones otoño, invierno y verano, es decir la temporada baja. Como este periodo se espera una baja ocupación, las ofertas incluirán la experiencia completa de Sunset, es decir algunos servicios de valor agregado y comidas incluidas. El foco de este periodo es dar una excusa a nuestro segmento objetivo para salir de Santiago a la comodidad del hotel. Los precios serán paquetizados con un descuento en la suma de todos los servicios: habitación + comidas + servicios extra.

Para aprovechar la misma locación, y generación de contenido, es que se invitaran diversos influencers a hospedarse gratis al hotel, con lo que se espera ampliar el alcance de las comunicaciones del hotel de manera viral, aprovechando los vacíos que puede generar una temporada baja.

Estas ofertas serán comunicadas en mayor parte en las campañas de publicidad y sitio web propio.

- c) **Ofertas paquetes en fechas especiales:** Considerando las fechas puntuales que generan una alta demanda (dentro de la temporada baja), se harán ofertas en precio especiales por la reserva entre las fechas puntuales, es decir, el fin de semana completo de San Valentín, o el fin de semana completo para las fiestas patrias, que suelen ser 4 o 5 días de corrido, por mencionar algunos.

Para este caso las ofertas solo serán validas para la reserva anticipada, ya que en fechas muy cercanas a la reserva se estima tener la capacidad ya completa. Para el primer año es sumamente importante adelantarse a la oferta de la competencia. Estas ofertas se comunicarán de manera segmentada en todos los canales digitales.

- II. *Campaña de Referidos y Recompra:* Como sabemos, dentro de nuestro segmento objetivo, quienes son claves, son aquellos que vuelven a Algarrobo con frecuencia. Las ofertas para el segmento de clientes que vuelven serán las más atractivas, las que se estructurarán con descuentos en el caso de reservas muy anticipadas o la inclusión de manera gratuita de los servicios extras o las comidas.

Estas campañas tienen por objetivo mantener un nivel de contacto e interés con aquellos que ya disfrutaron de la experiencia de Sunset, y no solo desean repetirla para ellos, sino que recomendarla a sus grupos cercanos.

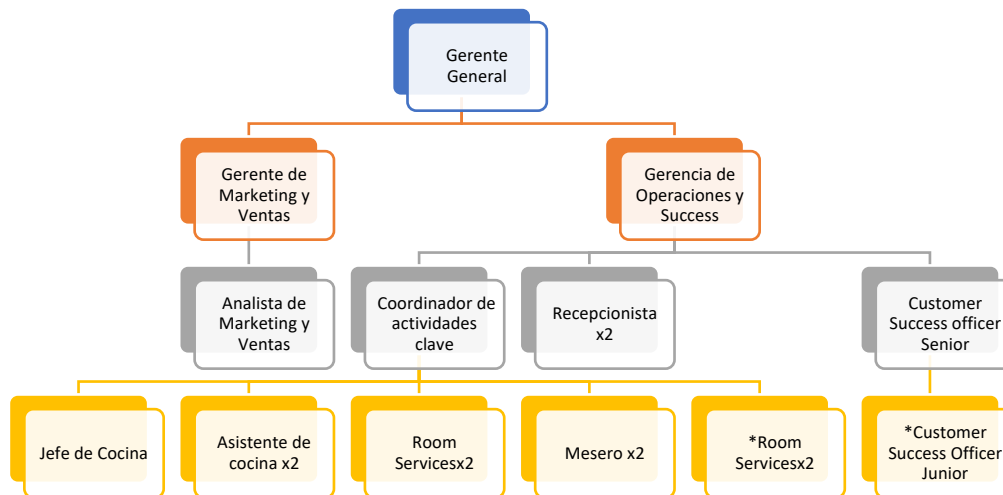
Para el caso de los referidos de clientes, si bien estos entrarán al embudo de ventas normales, en caso de reservar, los clientes se llevarán recompensas, como una forma de incentivar su recomendación. En este caso se primará la comunicación vía Mail, SMS y WhatsApp.

3.8.5 Personas:

Para poder llevar a cabo la propuesta de valor de Sunset Algarrobo, las personas serán el elemento clave para generar una entrega del servicio óptima a los huéspedes, no solo a nivel de manejar una cantidad óptima y “lean” de personas, sino que en los conocimientos específicos que deberá tener cada persona para los desafíos estratégicos y operativos que se enfrentarán

en el día a día. De manera concreta se necesitarán conocimientos en la industria de turismo, en un 100% de las personas, ya que deben estar familiarizados con todos los procesos que viven los clientes y el negocio por dentro. Así mismo se buscarán personas con una mentalidad de emprendedor/innovador, esto ya que la cultura que se pretende formar en el negocio es de “hacerse cargo”, con mucha independencia. Así mismo, también se necesitará un mindset de cliente en el centro, se espera que cada colaborador tenga mucha empatía de cómo afectan sus decisiones a los clientes y al negocio.

A nivel de organigrama, el cual podemos apreciar en el cuadro 26, tendremos una empresa con 13 posiciones, de la cuales 2 son temporales, ya que “aparecen” solo cuando exista un nivel de ocupación mayor al 35% del hotel, así mismo existen posiciones que dadas las exigencias de horario serán por turnos (aquellos que tienen x2) ya que solo será una posición ocupada por dos personas. Del organigrama podremos apreciar cómo se relacionan los cargos, y sus jerarquías, donde existe una macro-división de 2 departamentos, que dependen del gerente general del hotel.



Cuadro 26: Organigrama Sunset Algarrobo. Elaboración Propia.

El primero es el departamento de Marketing y Ventas, los que se encargaran de gestionar el “customer Journey” y las comunicaciones de punta a punta con los clientes, es decir, desde que alguien nos conoce, hasta que una persona contesta la encuesta de satisfacción luego de hospedarse.

En segundo lugar, tendremos el departamento de Operaciones, el cual tiene una subdivisión llamada departamento de Customer Success, encargados que la experiencia del hotel sea en el día a día la prometida a los huéspedes, y finalmente el equipo de operaciones, donde están las labores más operativas, entre los que está la limpieza y los encargados de cocina por ejemplo.

El detalle de las posiciones, considerando la forma en que aportaran a la experiencia de Sunset podremos verlo a continuación:

- I. Gerente General: su principal labor será guiar al equipo en la estrategia de servicio, la excelencia de los procesos de atención, además de estar encargado de las finanzas del negocio. Así mismo, si bien la propuesta de valor de Sunset está declarada para un segmento, tendrá por tarea ver la evolución de este segmento para poder subir mes a mes los niveles de ocupación. Esta posición requiere profundos conocimientos en turismo y transformación digital, para seguir construyendo el músculo de mediano y largo plazo en cuanto a la tecnología que sigue cambiando día a día, y será uno de los elementos diferenciadores de la propuesta de valor.
- II. Gerente de marketing y ventas: encargado de la estrategia y ejecución del plan de marketing de Sunset; foco en la generación de reservas en todos sus canales, la administración de la página web, OTAS, mailing y presupuestos asociados a ello. Trabajo muy coordinado con el gerente de operaciones y en especial con el equipo de Success para los eventos de clientes, mejora continua de servicio, y medición de la calidad del servicio (post venta).
- III. Analista de marketing y ventas: encargado táctico de la ejecución del plan de medios y generador de la reportería. Conocimiento en herramientas que permitan exponer métricas en tiempo real. Mejora mensual del embudo de captación de clientes. Es el web master del sistema de agendamientos y la página web en el día a día. Trabaja coordinado con agencias y freelance de soporte para esto.
- IV. Gerente de operaciones y success: Encargado del delivery del servicio, su función es coordinar tanto los equipos que tienen contacto con el cliente, y los que están tras

- bambalinas. Administración del presupuesto de operaciones, coordinación con proveedores. Es la cara visible con mayor autoridad en el día a día de cara a los huéspedes.
- V. Coordinador de actividades clave: Segundo al mando de la gerencia de operaciones, apoya toda la gestión del backoffice y lo que se necesita en la cadena de valor, proveedores de limpieza y mantención de las dependencias. Así mismo recibe solicitudes desde la recepción o las personas de los equipos de Success.
- VI. Jefe de Cocina: es quien se encarga del delivery de alimentos. Dependiendo de los turnos y ocupación del hotel requiere de asistentes de cocina. Establece los platos y el menú conjunto al equipo de operaciones y de marketing.
- VII. Asistente de cocina (turnos rotativos): apoyo directo en la cocina y al jefe de cocina para la producción de los alimentos preparados.
- VIII. Mesero: rol coordinador entre la cocina y los huéspedes al momento de las comidas, encargado de recepcionar pedidos y entregarlos a la mesa.
- IX. Recepcionista (turnos rotativos): es la persona que recibe a los huéspedes, los apoya en el *check-in* y *check-out*, con mucha experiencia en el trato a clientes. Coordinación diaria con el equipo de Success para requerimientos de clientes además de la atención de recepción, teléfono y WhatsApp del hotel.
- X. Customer Success Officer Senior: es la persona que se encarga de hablar con los clientes de manera proactiva, con foco a aprovechar todas las dependencias y servicios, además de atender todo lo que requieran los clientes en cuanto a solicitudes extra de servicios ya sea dentro o fuera de las dependencias. Es quien se ocupa de generar el delivery de todos los eventos de Sunset y la resolución de solicitudes de los clientes. Trabajo muy coordinado con el equipo de marketing y Gerencia General.
- XI. Customer Care Officer JR: apoyo a la gestión del customer Success cuando se supera un 35% de la ocupación, con las mismas tareas de su superior.

XII. **Room Services:** Son quienes se encargan que las dependencias estén en el estado óptimo, ya sea a nivel de limpieza, ofrecimiento de servicios y configuraciones tecnológicas. Estas posiciones tienen turnos rotativos y en caso de superar el 35% de ocupación existen posiciones adicionales.

Cabe destacar que esta planificación es la óptima en base a la capacidad total declarada para el primer año, en caso de tener más habitaciones disponibles el hotel requerirá un mayor número de empleados.

3.8.6 Procesos – Experiencia cliente:

Si bien el equipo será el elemento clave en la ejecución de la estrategia, todo requiere de tener lineamientos claros, los cuales siempre podrán ser mejorados, pero que tendrán un estándar higiénico, donde los equipos serán libres de ir agregando valor a cada uno de ellos. Para Sunset, existirán procesos operacionales internos, como es el abastecimiento, la contabilidad, la limpieza de habitaciones, generación de campañas digitales, actualización de tarifas en los sistemas, entre muchos otros, sin embargo, de cara a este trabajo nos centraremos en los siete procesos clave en la cadena de valor que se le entrega a los huéspedes (no en los potenciales clientes), estos serán descritos a continuación, en un orden cronológico desde el primero hasta el último con el cual el huésped interactúa con el Hotel:

I. **Reserva de Habitación:** Este proceso viene inmediatamente después que el cliente se decide a reservar con Sunset, puede realizarse desde cinco distintos puntos de contacto: página web, mail, vía telefónica, presencial o a través de una OTA. Las primeras cuatro tienen control por parte de la administración de Sunset, las OTA no, variando la forma en que cada una de ellas agenda. Cabe destacar que, según la OTA, se generan algunos mails automáticos de contacto con el cliente que son programados por el equipo de Sunset.

Independiente del canal que el cliente elija, el proceso parte con las fechas que el cliente desea viajar, además de ingresar cantidad de personas, con esto se hará un match con las habitaciones disponibles. Una vez se confirma el viaje (fecha - habitación) por parte del huésped, se generarán mails de notificación con toda la información relevante de la reserva, tarifa a cancelar, indicaciones para llegar, cita de calendario para que lo pueda guardar en su calendario digital, entre otras informaciones. En caso de que el cliente cuente con WhatsApp se enviará un resumen de la información y se le hará hincapié a que cualquier consulta, problema, requerimiento lo puede canalizar desde ya por este canal o llamándonos.

Si por alguna razón de fuerza mayor el huésped desea cancelar su reserva, puede hacerlo vía telefónica o mail, y se le será cobrada una multa en caso de que aplique.

Si por alguna razón de fuerza mayor, el hotel no puede entregar el servicio, será contactado el huésped vía telefónica o correo electrónico ofreciéndole alternativas según aplique, como puede ser devolución del dinero + compensación o reubicarlo en otro alojamiento de Algarrobo en casos críticos.

II. Check-In y Recepción de huéspedes: La experiencia física de Sunset comienza una vez se entra por el lobby hasta el counter de recepción, donde el cliente debe anunciarse y comprobar su identidad. La recepcionista confirmará los datos y solicitará el pago de la estadía o una garantía en la tarjeta de crédito. En este proceso se tomarán unos minutos para dar una explicación breve de los servicios del hotel, como pueden ser los horarios que se sirve el desayuno o los horarios de funcionamiento que tiene el restaurant. Así mismo se le entregan las llaves electrónicas de su respectiva habitación, las claves del wifi y se le entrega los datos de contacto directo con recepción para recibir los requerimientos quienes serán tomados por el equipo de Success. En caso de que sea la primera estadía, se les ofrecerá a los huéspedes una visita por las instalaciones que será guiada por el mismo equipo de Success.

Durante el tiempo que lo amerite, se planea entregar KITS COVID-19, los cuales contendrán elementos de sanitación necesarios para la completa estadía de los huéspedes.

III. Uso de instalaciones: Durante la estadía, los huéspedes podrán hacer uso ilimitado de los espacios comunes, aunque no siempre los huéspedes utilizan estos espacios, ya sea por que lo desconocen, por falta de interés o porque no saben cómo usarlos. Es en este contexto, el equipo de Customer Care Officer juega un rol importantísimo a la hora de dar a conocer, incentivar y capacitar sobre el uso de todas las dependencias del hotel a los huéspedes. De igual forma, están para apoyar el uso de las instalaciones cuando existen requerimientos específicos de huéspedes.

Para entender cómo apoyará este equipo, utilizaremos un ejemplo con el uso del salón de entretenimiento, el cual cuenta con proyector y dos mesas con capacidad para 6 personas. Esta habitación, no obstante, es mucho más que esto: la sala puede ser reservada para ver películas, cuenta con una máquina para preparar palomitas de maíz (sin cobro por uso), cuenta con una consola de videojuegos, conexión con aplicaciones de Streaming y un sistema de parlantes. Los huéspedes pueden reservar esta sala con su respectivo Customer Care Officer, ya sea para ver una película en pantalla grande, donde se procederá a reservar la habitación en los horarios designados. También existirán horarios del día de libre disposición, donde los huéspedes podrán solicitar al equipo alguno de los libros de la biblioteca o los lectores digitales (Kindle) para una biblioteca más ampliada. También podrán solicitar juegos de mesa que se tendrán para uso en todo el hotel.

Adicional al caso de uso diario del párrafo anterior, dependiendo de la temporada y el día de la semana, podrán existir eventos en el hotel organizados por el equipo de Success, con foco a no solo utilizar las instalaciones, sino creando motivo de uso. Esto se hará para celebraciones comunes, como lo es St. Patrick, pero también propios del hotel, como lo es la noche de “fiesta de pizzas”, donde cada huésped podrá armar la pizza con los ingredientes que desee, o noches de música al aire libre, donde se utilizará la terraza para tener música en vivo y bebestibles de cortesía. Es deber del equipo de Success detectar las necesidades de los huéspedes, encontrar las oportunidades y ofrecer entretenimiento dentro y fuera de las instalaciones.

El equipo de Success tendrá los conocimientos turísticos completos de la zona para apoyar a los huéspedes a que aprovechen al máximo su estadía en el litoral de Algarrobo,

además de ser quienes coordinan los servicios externos al hotel para cuando lo requiera alguno de los huéspedes.

Este día a día descrito será una experiencia novedosa para un hotel boutique, donde ningún otro en Algarrobo cuenta con este tipo de planificación. Esta experiencia solo se logrará en la medida que se obtenga un tono y una forma cercana y directa de llegar a los huéspedes, y eso es gracias al equipo de Success, quienes entregarán son los responsables máximos de la satisfacción y experiencia de los huéspedes.

IV. Procesos de Restaurant y bar: El equipo de Success estará encargado de administrar las reservas y capacidades para los horarios de desayuno, almuerzo y cena. El almuerzo y la cena pueden ser agendados en el *Check-In* o en cualquier momento que lo desee el cliente, con un mínimo de 2 horas de anticipación y teniendo capacidad. Los huéspedes también podrán ir de manera directa a cada comida existiendo la capacidad y su pedido será tomado por un mesero.

En el caso del desayuno, esto es automático en base al conteo diario de huéspedes. Así mismo, en caso de existir restricciones alimentarias, estas serán levantadas por el mismo equipo para incluirlo como requerimiento especial. El restaurant es atendido por un mesero rotativo + un apoyo según la temporada.

Al final de cada comida, se hará firmar digitalmente un Tablet a los clientes que quieran cargar el almuerzo a su cuenta (quienes tienen la garantía) o podrán cancelarla con los medios de pago tradicionales.

V. *Check-Out*: Este proceso es el hito final del cliente con el Hotel. En él, el cliente deberá entregar las llaves electrónicas en el horario establecido para ello, además de cancelar los consumos y el servicio para el caso de aquellos huéspedes que optaron por generar una garantía y pagar al final.

A modo de rito, junto con el *Check-Out* estándar de un hotel, se le entregará un regalo al cliente, el que puede consistir en chocolates o mermeladas artesanales de cortesía. En

este momento se le solicitará feedback de su estadía y si puede transferir ese feedback a los canales digitales, priorizando el canal por donde contrato en el caso de ser OTA o en un mail que se le enviará desde la administración de Sunset. Finalmente, existirá la promesa de un descuento para su próxima estadía en caso de calificarnos en más de un canal.

VI. Limpieza y Sanitación COVID-19: Entendiendo la relevancia que ha cobrado la sanitación de espacios, es que además de los protocolos normales de limpieza diaria en las habitaciones y espacios comunes, existirán intervalos de sanitación especial por COVID-19, los que incluirán limpieza con soluciones gaseosas en los ambientes y superficies, complementado con eliminación de virus y bacterias con rayos UV. Esto se hará con especial cuidado en las zonas de mayor uso del hotel que además son de uso compartido por los huéspedes.

La limpieza de habitaciones sigue un protocolo de limpieza estándar, donde se procederá a entregar elementos de limpieza de baño, shampoo, acondicionador, pasta de dientes, Jabón líquido o Jabón normal, según lo requieran los huéspedes. Adicionalmente se cambian las toallas, y se arman las camas de los huéspedes.

VII. Comunicación continua post-servicio: Al terminar el servicio, es sumamente importante poder recibir el feedback directo de los huéspedes, ya que es algo que se requiere para la mejora continua del servicio, pero más aún, saber si las personas tendrían intenciones de volver a alojarse en Sunset.

Para lo anterior, es que dependiendo del canal donde se reservó, se enviará un correo o un mensaje de WhatsApp, con un link a la encuesta de satisfacción. En ella se medirán variables más relevantes en cuanto a la estancia de un hotel, donde se utilizarán las mismas 7 variables del sitio Booking.com.

Una vez que se reciba el feedback, dependiendo si el cliente termina siendo un promotor o detractor del hotel, tendrán diversos flujos de información. Donde quienes resulten promotores, comenzarán a recibir comunicaciones cada dos meses a su casilla de correo,

además de invitar a seguirnos en los canales de comunicación de uso continuo (redes sociales y página web).

Para el caso de los detractores, se utilizarán mails cada 6 meses, que en caso de no abrirse o rebotar sacarán a los ex huéspedes del flujo de comunicaciones. Quienes reaccionen de manera positiva, recibirán ofertas exclusivas para volver a alojarse en el hotel, con la promesa de mejorar los puntos calificados como negativos.

El foco de este proceso es no perder contacto con los huéspedes, manteniendo una base de datos activa que permita generar una recompra del servicio, una recomendación a un tercero y de esta forma participar del “customer Journey” de manera permanente.

3.8.7 Posicionamiento:

El modelo de negocios y de propuesta de valor de Sunset, plantea que el posicionamiento será una consecuencia de la excelente experiencia de clientes y gestión de la experiencia de marca que obtengan los huéspedes a un precio estándar definido.

Debemos recordar entonces, desde el punto 3.7 de estrategia de posicionamiento, que el posicionamiento buscado por Sunset será de “más por mucho más”, una consecuencia de tener un precio competitivo entorno a los \$79.000 a los \$100.000 pesos y la gestión directa de las variables claves de calidad. Todo lo anterior desde una entrega de servicios higiénicos básicos y sobre eso una capa de servicios de valor agregado e innovadores. Considerando el modelo de Booking, se tiene por objetivo tener una nota mínima de 9.5, la cual es el promedio de otras 7 variables. Se hará una gestión de la siguiente forma en cada uno de ellos, en la medida que se tenga control de:

- I. Calidad del Staff: Esta variable se refiere al conjunto de nivel de trato, amabilidad, capacidad de resolver problemas de las personas que entregaron un servicio o que interactuaron con los huéspedes durante su estadía. Al existir un equipo dedicado al “disfrute de la experiencia del hotel”, se espera que sea una nota alta y que puedan tener

rápido nivel de ajuste en cuanto a protocolos de atención a los clientes en caso de necesitarlo.

- II. Limpieza del alojamiento: Esta variable será manejada directamente por el equipo de limpieza, el cual estará debidamente entrenado para mantener el hotel en su mejor estándar de limpieza. En caso de requerir un estándar superior, es algo que se puede ajustar o solicitar por el mismo huésped.
- III. Comodidad del alojamiento: esta variable es un cuanto más difícil de definir en la mente de cada huésped, normalmente se refiere a la calidad de los mobiliarios directos e ítems que los huéspedes utilizan. En ese sentido la renovación o arreglo de habitaciones para que no pierdan su comodidad serán críticos, sin embargo se espera que durante el primer año se cumpla completamente el estándar con lo que busca el mercado objetivo de Sunset.
- IV. Ubicación: esta es un dato más que una variable. Dependiendo de los huéspedes esta podría cumplir o no con su expectativa, de ahí la importancia de poder llegar al público que efectivamente busca accesibilidad a los atractivos turísticos del sector.
- V. Infraestructura: esta variable hace alusión general a las dependencias. Al ser una construcción nueva con espacios de esparcimiento y con una propuesta boutique, se espera que todos los huéspedes (incluyendo capacidad completa) puedan disfrutar de las dependencias.
- VI. Valor entregado en base a precio: Esta variable resume la expectativa que el cliente tiene por el dinero que pagará y lo que realmente recibe. Se espera que la propuesta de valor definido a lo largo de todo este informe obtenga la mejor nota.
- VII. Calidad del Wifi: si bien es una variable que pondera menos, en este caso es importante dado que no suele ser necesariamente un estándar de la industria, pero hoy lo exigen así los huéspedes. Se contará con un servicio de internet que satisfaga la necesidad de conexión de los huéspedes.

En resumen, el posicionamiento buscado será el resultado de la correcta implementación del plan de marketing, el cual resaltará el valor agregado adicional que recibirán los clientes por medio de una innovación en el modelo operativo y de relacionamiento con ellos, lo que debería colocarnos (en términos de buscadores) entre los mejores hoteles relación precio y calidad.

3.9 Presupuestos y plan de medios

En cuanto a la planificación financiera, para ser sustentable y rentable a lo largo del tiempo, es que Sunset ha conceptualizado un plan financiero muy liviano (considerando el nivel de servicio que se entregará), dentro de la estrategia de diferenciación que de por sí, suelen requerir una inversión mayor. Para la estimación de los ingresos es que se consideró para el corto y mediano plazo un nivel de ocupación promedio mensual meta y precio promedio mensual mínimo, de manera de simplificar las estimaciones. De esta forma, los presupuestos en general se basan en la temporada y manteniéndose los costos fijos lo más bajo posible, dependiendo en su mayoría de las inversiones o costos variables mensuales que se ajustan al nivel de huéspedes.

Cabe destacar que, a nivel tecnológico, los estándares de dispositivos inteligentes solo han subido con el pasar de los años, y los precios solo han disminuido. Esto ha jugado un timing crítico en la propuesta de valor tecnológica de Sunset, el cual requiere mucho menos capital inicial que hace algunos años atrás, donde la tecnología podría costar muchas veces más, y que a su vez, no estaba tan masificada.

Para concretizar de mejor forma el plan financiero, es que se presentará el presupuesto 2021-2022 del primer año de funcionamiento del hotel, acompañado de su respectivo plan de medios para el mismo periodo. Finalmente, se complementará este plan financiero con la planificación de actividades clave para el primer año que permitirán el éxito y sustentabilidad de largo plazo.

3.9.1 Presupuesto General 2021 - 2022

El presupuesto de Sunset se divide en cinco principales ítems de planificación, en primer lugar los ingresos, en segundo lugar el gasto en Recursos Humanos, luego los Gastos Generales, Otros y finalmente la inversión en medios que será revisada en detalle en el punto 3.8.2.

Cabe destacar que el terreno, la infraestructura, el paisajismo y el mobiliario son parte del capital que aportarán los socios a la sociedad, y no se ingresarán como deuda al patrimonio de la empresa, sino que serán parte de la división de porcentajes de propiedad, es decir, es parte

del plan financiero de cada socio. Existirá un crédito a nombre de la empresa a 12 años, donde se hipotecará parte de la propiedad para conseguir, \$105.000.000 para el capital de trabajo, es decir todos los gastos operativos, sueldos, inversiones puntuales, habilitaciones de nuevas habitaciones para los primeros 2,5 años, es decir los primeros 30 meses de la operación, partiendo en Noviembre del 2021.

I. Ingresos estimados Sunset:

En este punto cabe recordar que la meta estimada de ingresos para el hotel se hizo con dos supuestos en una escenario neutral-negativo, donde solo existen reservas de dos personas y el precio promedio por noche es de \$85.000 pesos por habitación. En el cuadro 27, se aprecian las estimaciones para los 3 principales flujos de ingreso, esto en base al detalle de noches pernoctadas mensuales que ya se indicaron en el punto 3.4 de metas de ventas.

	2021	2022												Resultado Consolidado
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Capacidad instalada (habitaciones x días)	240	240	240	330	330	330	390	390	480	480	480	480	480	4.890
Ocupación (Habitaciones ocupadas* Noches mes ocupadas)	140	220	220	160	100	80	120	140	140	180	160	160	330	2150
% de ocupación	58%	92%	92%	48%	30%	24%	31%	36%	29%	38%	33%	33%	69%	44%
Precio promedio por noche	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000	\$85.000
Ingreso por Alojamiento	\$11.900.000	\$18.700.000	\$18.700.000	\$13.600.000	\$8.500.000	\$6.800.000	\$10.200.000	\$11.900.000	\$11.900.000	\$15.300.000	\$13.600.000	\$13.600.000	\$28.050.000	\$182.750.000
Ingreso por Servicios Adicionales	\$1.108.800	\$1.742.400	\$1.742.400	\$1.267.200	\$792.000	\$633.600	\$950.400	\$1.108.800	\$1.108.800	\$1.425.600	\$1.267.200	\$1.267.200	\$2.613.600	\$17.028.000
Ingreso por Alimentación	\$2.912.000	\$4.576.000	\$4.576.000	\$3.328.000	\$2.080.000	\$1.664.000	\$2.496.000	\$2.912.000	\$2.912.000	\$3.744.000	\$3.328.000	\$3.328.000	\$6.864.000	\$44.720.000
Suma Ingreso Operación	\$15.920.800	\$25.018.400	\$25.018.400	\$18.195.200	\$11.372.000	\$9.097.600	\$13.646.400	\$15.920.800	\$15.920.800	\$20.469.600	\$18.195.200	\$18.195.200	\$37.527.600	\$244.498.000

Cuadro 27: Estimación de Ingresos primer año Sunset. Elaboración Propia.

El resultado consolidado esperado para Sunset Algarrobo durante sus primeros 13 meses de operación es de \$244.498.000. Un punto interesante es que el plan de largo plazo indica que los primeros 2 años no existirán utilidades, siendo recién el tercer año donde la empresa tendrá números verdes y, por ende, pagará impuestos.

II. Gasto en Recursos Humanos:

Como una empresa que basará su propuesta de valor en la experiencia entregada a clientes, pero a la vez es boutique sin tantas habitaciones, se ha cuidado de tener un número óptimo de personal para la eficiencia operativa, pero que a la vez tengan una mentalidad de servicio y “cliente en el centro”, para que su trabajo realmente se centre en la entrega óptima de los servicios y la satisfacción de los huéspedes. Este cálculo de labores, habilidades y horas de trabajo dio por resultado un organigrama con 13 posiciones, donde algunas presentan horarios full time, trabajo por temporalidad de la demanda, y otras más operativas son en base a turnos. Dicho esto, en el cuadro 28 se puede apreciar el pago mensual de las 13 posiciones de Sunset, con un gasto global de aproximado de \$120MM de pesos chilenos, monto más que importante considerando los ingresos del primer año, casi un 50% de los ingresos.

	2021		2022												Resultado Consolidado
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Sueldos	\$7.480.000	\$8.980.000	\$8.980.000	\$8.980.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.330.000	\$8.980.000	\$8.980.000	\$8.980.000	\$8.980.000	\$120.320.000
Gerente General	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$21.000.000
Gerente MKT y Ventas	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$16.800.000
Gerencia de Ops y Success	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$16.800.000
Analista de MKT y ventas	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$11.900.000
Customer Success Officer	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$11.900.000
Customer Success Junior*	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$5.200.000
Coordinador de Key Activities	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$9.100.000
Receptionistas (Ppto)	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$480.000	\$6.720.000
Jefe de cocina	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$850.000	\$11.900.000
Asistente de cocina	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$450.000	\$6.300.000
Mesero	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$4.200.000
Limpieza	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$5.600.000

Cuadro 28: Sueldos de equipo Sunset para primer año de funcionamiento. Elaboración Propia.

Un punto importantísimo para destacar aquí es que los tres socios participan de los tres cargos gerenciales de la empresa, esto ya que se ajustaron sus rentas a la baja durante los primeros dos años de funcionamiento del hotel, esto como un incentivo a la inversión y forma de acelerar el crecimiento de Sunset. A largo plazo se planifica subir los sueldos entre un 40% a 60% y podrían ser ocupados por empleados y no socios.

Debido a requerimientos operacionales del hotel, los equipos parten trabajando un mes antes del funcionamiento a público del hotel, esto es en noviembre de 2021, por lo que se suma un mes de rentas, que es parte de la inversión inicial que requiere el negocio. La planilla de recursos humanos tiene un costo mensual de \$9MM aproximadamente en su máxima capacidad.

III. Gastos Generales

Los gastos generales de Sunset son los ítems de costos fijos que permiten el funcionamiento “normal” del negocio, siendo muy higiénicos. En ellos podemos ver servicios como luz, agua, gas, internet, servicios de seguridad y servicios contables. Algunos ítems propios del negocio son los insumos generales, donde se consideran algunos ítems de limpieza, los gadgets electrónicos, suscripciones a librerías digitales de libros y aplicaciones de Streaming para las habitaciones. Finalmente el ítem domótica, son aquellos dispositivos SMART, los cuales son gastos que el primer año se asumirán por el negocio para la habilitación de nuevas habitaciones.

Sobre los ítems higiénicos, se pudieron realizar estimaciones en base al gasto de propiedades similares en Algarrobo a las que pudimos tener acceso (Kai Hotel Boutique), se hizo un prorrateo en base a los niveles de ocupación de habitaciones de manera mensual. El único ítem que no fue tan claro de estimar fue la luz, ya que dependiendo la temporada existen cobros de sobre/consumo, por lo que se colocó un promedio de uso mensual estimando el promedio de consumo de Kai.

Podemos apreciar en el cuadro 29 que el gasto total en este ítem es de \$31,5 MM de pesos chilenos durante el primer periodo de operación, donde, al generar la apertura mensual podemos apreciar que estos ítems oscilan entre los \$2 millones y \$2.4 millones dependiendo la temporada, donde la domótica es un ítem no recurrente que asciende a \$1 millón en los meses que se apertura habitaciones y puede llevar el gasto hasta \$3 millones.

	D21		2022										Resultado Consolidado		
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre		Noviembre	Diciembre
Luz	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.600.000
Agua	\$140.000	\$140.000	\$220.000	\$220.000	\$160.000	\$100.000	\$80.000	\$120.000	\$140.000	\$140.000	\$180.000	\$160.000	\$160.000	\$330.000	\$2.150.000
Servicios de Seguridad	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$400.000	\$5.200.000
Servicios Contables	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$350.000	\$4.550.000
Gas	\$112.000	\$176.000	\$176.000	\$128.000	\$80.000	\$64.000	\$96.000	\$112.000	\$112.000	\$144.000	\$128.000	\$128.000	\$264.000	\$1.720.000	
Internet	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$1.950.000	
Insumos generales	\$1.000.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$4.900.000	
Domotica del Hotel					\$1.000.000			\$1.000.000		\$1.000.000				\$3.000.000	
Gastos Generales	\$1.400.000	\$2.052.000	\$2.196.000	\$2.196.000	\$3.088.000	\$1.980.000	\$1.944.000	\$3.016.000	\$2.052.000	\$3.052.000	\$2.124.000	\$2.088.000	\$2.088.000	\$2.394.000	\$31.670.000

Cuadro 29: Gastos generales de Sunset – primer año de operación. Elaboración Propia.

Se espera que los gastos fijos no cambien de manera importante durante los años posteriores a la apertura, estimando que este gasto crezca conforme al IPC Anual de Chile.

IV. Otros

Finalmente, en el ítem otros, podemos ver algunas inversiones de montos muy importantes que se pagan de manera mensual, los cuales ascienden a \$38.5 MM totales para los primeros 14 meses. En primer lugar, podemos ver en el cuadro 30 el gasto en alimentos del hotel, los que oscilan entre \$665.000 pesos chilenos para mayo, el mes de menor ocupación, y \$2.7MM de pesos Chilenos, para Diciembre de 2022, donde existe el mayor número de ocupantes del hotel.

	21		2022												Resultado Consolidado
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Alimentos		\$1.164.800	\$1.830.400	\$1.830.400	\$1.331.200	\$832.000	\$665.600	\$998.400	\$1.164.800	\$1.164.800	\$1.497.600	\$1.331.200	\$1.331.200	\$2.745.600	\$17.888.000
Prestamos banco	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$650.000	\$10.400.000
Seguros	\$320.000		\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$320.000	\$4.160.000
Mobiliario				\$2.000.000			\$2.000.000		\$2.000.000						\$6.000.000
Cocina y Mantenion	\$650.000	\$2.134.800	\$2.800.400	\$4.800.400	\$2.301.200	\$1.802.000	\$3.635.600	\$1.968.400	\$4.134.800	\$2.134.800	\$2.467.600	\$2.301.200	\$2.301.200	\$3.715.600	\$38.448.000

Cuadro 30: Provisiones de grandes gastos y deuda Sunset - primer año de operación. Elaboración Propia.

Otro ítem sumamente importante es el crédito de largo plazo que tiene el hotel, el cual es un monto fijo durante los primeros 12 años de funcionamiento del hotel, y son para financiar el capital de trabajo de la empresa durante los primeros 2,5 años. El monto mensual asciende a \$650.000 pesos.

A nivel de seguros, la propiedad tendrá los seguros necesarios ante eventos catastróficos, robos y accidentes que puedan proteger a los huéspedes, al equipo de trabajo y a la propiedad. Los seguros si se compran en conjunto ascienden a \$320.000 pesos mensuales.

Finalmente, y considerando los ítems de habilitación de nuevas habitaciones, tenemos un gasto en nuevo mobiliario, considerando las habilitaciones de los meses de febrero, mayo y julio. Esto es un monto fijo por habilitación de \$2 MM de pesos.

3.9.2 Presupuesto de Marketing y Plan de Medios

Otro de los puntos y actividades claves para el primer año de funcionamiento de Sunset, además de las personas, son todas las acciones de Marketing que ser realizarán. Estas apuntarán a dos objetivos principales: en primer lugar, la captación de demanda (Demand Generation o DG en adelante) y en segundo lugar, las inversiones en la experiencia de marca y

servicio para los clientes. Ambos puntos igual de importantes, pero que tienen distintos momentos clave dentro del viaje del cliente para generar valor.

En términos números, la inversión en marketing para los primeros 14 meses de Sunset asciende a \$73.912.500, monto el cual se distribuye en diez distintos ítems que podemos ver en el cuadro 31, y que serán explicados en detalle más adelante.

Plan de Medios	2021		2022												Resultado Consolidado
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Google + YT	\$1.500.000	\$1.000.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$550.000	\$700.000	\$700.000	\$1.500.000	\$1.500.000	\$11.300.000
Facebook + Instagram	\$1.000.000	\$500.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$300.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$500.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$7.900.000
Web + SEO + Content	\$1.500.000	\$1.500.000													\$3.000.000
Herramienta de Mail	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.800.000
SaaS agenda en línea	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$2.100.000
POP	\$1.000.000	\$1.000.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$1.000.000	\$5.200.000
Actividades Mensuales	\$1.500.000	\$892.500	\$1.402.500	\$1.402.500	\$1.020.000	\$637.500	\$510.000	\$765.000	\$892.500	\$892.500	\$1.147.500	\$1.020.000	\$1.020.000	\$2.103.750	\$15.206.750
Agencia Diseño y RRS	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$11.200.000
OTA	\$0	\$892.500	\$1.402.500	\$1.402.500	\$1.020.000	\$637.500	\$510.000	\$765.000	\$892.500	\$892.500	\$1.147.500	\$1.020.000	\$1.020.000	\$2.103.750	\$13.706.250
Uniformes	\$1.500.000					\$1.500.000					\$1.500.000				\$1.500.000
Marketing	\$8.150.000	\$6.935.000	\$5.005.000	\$5.005.000	\$4.240.000	\$4.175.000	\$3.420.000	\$3.930.000	\$4.185.000	\$4.185.000	\$5.345.000	\$4.590.000	\$5.890.000	\$8.857.500	\$73.912.500

Cuadro 31: Plan de inversión de medios Sunset - primer año de operación. Elaboración Propia.

Considerando el primer objetivo, DG, será fuertemente apalancado en un plan de medios y un plan de difusión, el cual según se expuso en la estrategia de marketing. El embudo de inversión de medios estará sumamente enfocado en canales de conversión, ya sean propios y de otros (OTA), sin embargo, también se harán las respectivas comunicaciones en etapas de descubrimiento y consideración, aprovechando redes sociales como Facebook e Instagram, además de campañas de YouTube. Finalmente, todo lo relacionado a la postventa, o mejor dicho fidelización, se centrarán en canales propios como el WhatsApp, mail y SMS. Un resumen de esto lo podemos ver en el cuadro 32, el cual fue realizado con el framework de See-Think-Do-Care de Avinash Kaushik (Google).

Tipo de medio	SEE	THINK	DO	CARE
Medio Propios	- Web Propia (contenido) - RRSS	- Web Propia (contenido) - RRSS	- Web Propia (Reserva) - Mail	- WhatsApp - Mail - SMS
Medios Pagados	- YouTube	- RRSS - Google Adwords - YouTube	- Google Adwords	
Medios de Terceros		- OTA	- OTA	

Cuadro 32: Uso de canales digitales Sunset según modelo See-think-Do-Care. Elaboración Propia.

Considerando ahora el segundo objetivo, referido a la experiencia de marca y de servicio a los clientes, el presupuesto de marketing tendrá especial foco en la página web, las herramientas de Mailing, materiales de marketing del hotel y el presupuesto de actividades y eventos especiales. Cada uno de estos elementos juegan un rol crucial en la comunicación y entrega de servicios propios del hotel, donde la página web resulta fundamental en el proceso antes de la estancia. Los eventos, por otro lado, serán un sello propio de la marca, entregando actividades de entretenimiento que no necesariamente esperan los huéspedes en una normal experiencia de hotel, sino que lo esperarían más de los denominados hoteles *all-inclusive*.

Para describir de mejor forma como cada uno de los ítems del presupuesto de marketing son claves, procederemos a detallar cada uno de ellos:

- I. Google Ads y YouTube: Estas herramientas se utilizarán para apoyar el Demand Generation de Sunset, a través de campañas pagadas con las cuales se pueda dar a conocer la marca Sunset Algarrobo, en el caso de YouTube, o para apoyar la toma de decisión y posterior reserva del hotel, en cual caso se utilizará publicidad de Adwords y los canales adicionales que entrega Google Ads, como lo son la publicidad vía Gmail, red de display y YouTube.

Una de las principales razones por las que se seleccionó este canal, es por su gran alcance y capacidad de segmentación en nuestro segmento particular de mercado. Esto es gracias a la segmentación utilizando palabras clave de búsqueda y herramientas de detección del comportamiento de usuarios, que permiten impactar a los usuarios en etapas de descubrimiento de una marca, etapas de búsqueda de información y posterior etapa de reserva.

En el caso de los anuncios de texto del buscador, se utilizarán campañas con palabras clave que hagan alusión directa a la necesidad de alojamiento en algarrobo, por lo que tendremos un set que incluirá:

- Reserva habitación en Algarrobo
- Reserva de Hotel Algarrobo
- Hotel con Piscina Algarrobo
- Hoteles *pet friendly* Algarrobo
- Alojamiento en algarrobo
- Buenas reseñas hotel algarrobo
- Combinaciones de redacción de lo anterior.

Como parte crucial de la optimización de estas campañas es que se configurará Google Ads para que los anuncios sean optimizados de manera automática según nuevas búsquedas o potenciales búsquedas que los clientes los lleven a alojar con nosotros. Esto se hará gracias a las herramientas de inteligencia artificial que se proporcionan.

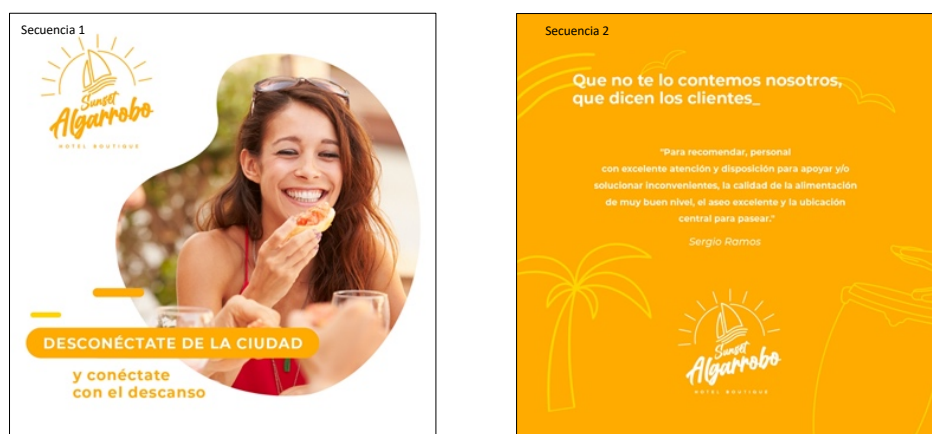
A nivel de creativos, se tendrán frases creativas, ilustraciones en formato cuadrado, horizontal y vertical, además de video en 8 y 30 segundos, para aprovechar los formatos clásicos de YouTube. Todo este set de piezas será optimizada en función de la tasa de conversión que tengan y tendrán duraciones bimensuales antes de ser renovadas, ya sea por nuevas campañas comunicacionales o por desgaste de las piezas.

- II. Facebook & Instagram: En este caso, los canales son híbridos, puesto que se participará a través de páginas en esas redes sociales de manera orgánica y también como canales pagos de comunicación para campañas.

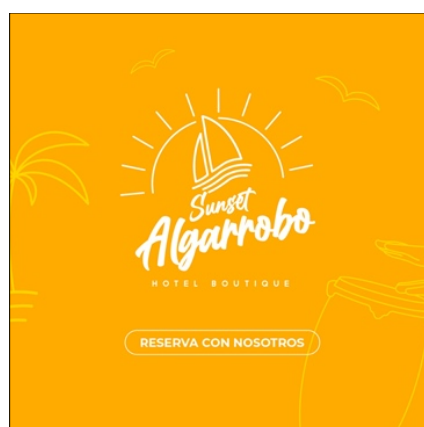
Para el primer escenario, de canales orgánicos, se planea contar con una grilla comunicacional mensual en la que se compartan diversos contenidos en las redes de manera periódica y constante. El contenido creado de manera orgánica se sustentará en tres pilares de comunicación: el primero es “algarrobo como destino”, el cual mostrará los atractivos turísticos del sector; el segundo “experiencia clientes” en el que se compartirán fotos propias y también compartidas por los clientes en la red, como una forma de exponer el día a día del hotel de manera simple y transparente. Finalmente, un tercer pilar de “propuesta de valor”, donde sin usar un tono comercial, se potenciará la propuesta del hotel a sus potenciales visitantes.

En cuanto FB e IG como canales de campañas pagadas, al igual que como lo permite Google, nos permitirán segmentar gracias a su amplio alcance y capacidad de segmentación en el segmento foco. Se generarán campañas que permitan impactar a clientes en las etapas de elección de alternativas y conversión, aprovechándonos de quienes ya han interactuado con la página web, página de reserva y nuestras redes sociales. A diferencia de Google y YouTube, las campañas serán gráficas creativas, no solo texto o video.

A continuación podemos ver un ejemplo de campaña para Facebook e Instagram en formato Carrusel para quienes ya son seguidores de nuestra página:



Cuadro 33: Secuencia 1 y 2 de Carrusel de Facebook para generación de demanda. Elaboración Propia.



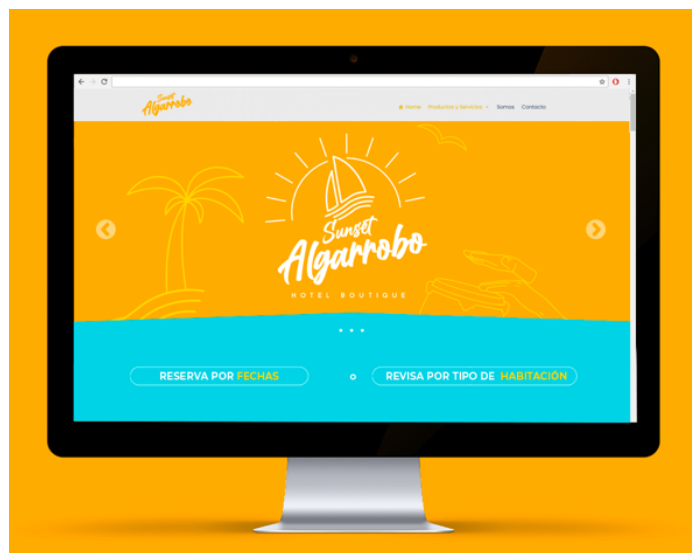
Texto Anuncio: “Las vacaciones que quieres este fin de semana o cuando quieras. Atrévete a vivir la experiencia Sunset, que no te lo contemos nosotros, y vívelo tu mismo. Reserva tu habitación en el link”

Cuadro 34: Secuencia 3 (cierre) y texto de Carrusel de Facebook para generación de demanda. Elaboración Propia.

Gracias a este tipo de anuncios, es que se potenciará el deseo de aquellas personas que ya han tenido algún contacto con la marca, para invitarlas a reservar de manera directa en nuestra web de reservas.

En la medida que la página tenga cada vez más seguidores, será necesario tener menos inversión en campañas pagas en un mediano plazo, migrando todas las campañas de conversión a la estrategia de contenido orgánico.

III. Página Web: el punto central de la estrategia de marketing, donde se combina la generación de demanda, con la experiencia de clientes es nuestra página web. Es por esto que se creará una página con los mayores estándares de seguridad, velocidad y usabilidad que existen en el mercado. Para esto se utilizará un servidor dedicado, con tecnología CDN, que permitirá tenerlo a un precio muy conveniente.



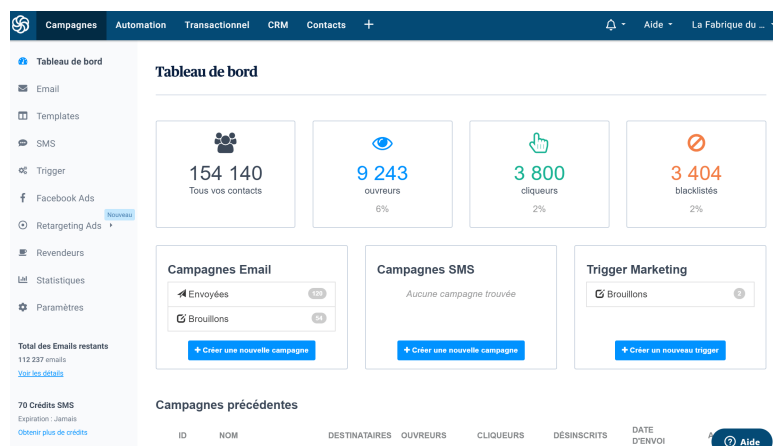
Cuadro 35: Maqueta de Home Sitio web Sunset. Elaboración Propia.

La navegación de la web, al igual que las de OTA, está pensada para que a través de 4 ventanas se concrete una reserva, lo cual debiese tomar no más de 1 minuto de navegación.

A nivel de contenidos, la web tendrá todo el detalle de las habitaciones y las instalaciones, fotos de cada uno de los espacios y también el entorno. Se potenciará en la mayoría de las páginas los comentarios positivos de huéspedes como una forma transparente de mostrar la propuesta de valor.

La página estará conectada a la herramienta de Mailing/SMS que permitirá enviar correos automatizados en base a la reserva y las respectivas notificaciones de pago de la reserva y detalles sobre la estadía. Adicionalmente se contará con botones “click to call” para llamar directamente al hotel o “click to message” para iniciar una conversación de WhatsApp.

- IV. Herramienta de Mailing/SMS: Para el caso de nuestras comunicaciones del día a día con los clientes, es que los empleados que tienen contacto directo con ellos tendrán una casilla de correos personal. Sin embargo, cuando se trate de campañas masivas o correos automáticos de notificaciones, es que el equipo de marketing utilizará SendInBlue, herramienta que permitirá administrar estos flujos automatizados, donde se tendrá un total de 100.000 mensajes de correo mensuales y 2.000 SMS.



Cuadro 36: Interfaz de usuario para envío de mails y SMS. Fuente: Sendinblue.com

La herramienta, al igual que la página web participará de procesos tanto de generación de demanda, como de experiencia de clientes. En el primer caso, a través de campañas de “reserva” a clientes que ya se hospedaron alguna vez (y por ende ya tenemos sus datos). En el segundo, campañas de referidos que entreguen los clientes o puntualmente a aquellas personas que coticen pero no cierren el flujo con una reserva.

En cuanto a las comunicaciones de experiencia, se espera que por cada actividad que agende un huésped, sea enviado un correo comprobante de la atención/transacción,

como una forma de eficientar las comunicaciones. Así mismo la herramienta entregará los correos automáticos por reserva, cancelación de reserva, solicitudes especiales, feedback de estadía y eventos especiales para los huéspedes (solo durante su estancia).

- V. SaaS de agenda en línea: Uno de los puntos de eficiencia operacional que contará el hotel, será tener una única agenda en línea. En la practica hotelera esto es un módulo/software/SaaS que comúnmente es llamado “Channel Manager”, el cual permite ofrecer una agenda en línea en nuestra página web, pero que a la vez este a otras páginas web que uno quisiera disponibilizar las habitaciones. Esta es una herramienta fundamental a la hora de no duplicar reservas, gestionar precios y promociones en distintos portales, además de crear “productos”, los cuales no son solo las habitaciones, sino que pueden ser estadías fijas con elementos adicionales como pueden ser los servicios que se ofrecen dentro del hotel, ya sean servicios de alimentación o servicios externos.

- VI. Materiales físicos/POP: Si bien los materiales de marketing suelen ser usados en rubros tradicionales que tienen salas de ventas y requieren de constante actualización, Sunset los utilizará como una forma de apoyar la comunicación hacia los clientes que se hospeda. Esto a través de implementaciones sobre todo en temporada alta, bajando su uso para la temporada baja. En este ítem, se considera la fachada del hotel, la recepción, folletos informativos de los servicios, merchandising de regalo a huéspedes, carteles y señaléticas del hotel, además de pendones y carteles informativos de los eventos del mismo Hotel.



Cuadro 37: Fotomontaje de material grafico de uso intensivo en hotel. Elaboración Propia.

VII. **Actividades con los Huéspedes Sunset:** uno de los puntos diferenciadores de la propuesta de valor de Sunset, serán los eventos y actividades, algunos de los cuales podrán estar incluidos en la tarifa y otros no. Estos eventos tendrán diversas periodicidades, donde algunos se realizarán de manera mensual y los más importante en fechas especiales, que responderán a periodos de mayor ocupación del hotel.

El objetivo principal de las actividades es el poder entregar entretenimiento memorable a los huéspedes, entregando eventos temáticos construidos en función de tendencias de mercado y preferencias de los huéspedes. Para esto, ejemplificaremos 3 distintos eventos: un evento mensual, un evento anual y así mismo las descripciones generales que tendrán los eventos personalizados, que estarán al servicio de los huéspedes.

- **Eventos mensuales:** Estos eventos tienen la particularidad de ir evolucionando según la estación del año, no obstante, mantendrán su ADN y estarán disponibles para los huéspedes del hotel, el día específico de la semana, entre 1 y 4 veces al mes.

Tomaremos en cuenta los jueves, donde tendremos las noches de “fiesta de pizza”, la cual ocurrirá entre 19:00 hrs y 22:00 hrs. En este evento, se dispondrá de una “barra de pizzas” donde los huéspedes podrán armar una pizza individual a la medida a su gusto (hasta 3 ingredientes) más un vaso de bebida o jugo. Esta primera pizza y bebestible serán de cortesía, y las siguientes tendrán un precio especial. En este mismo periodo de tiempo estará disponible un escenario con karaoke.

Además de esto existirán eventos como “desayunos del mundo” los días domingo, y tardes de cine los martes, por nombrar algunos. Todos estos eventos están sujetos a una ocupación mínima del hotel para cada uno, y al no cumplir este requisito los eventos pueden ser reemplazados por otros.

- **Eventos anuales:** En este caso, en función de la ocupación proyectada, días festivos o fines de semana largo, la composición de los huéspedes, se harán eventos en días que se seleccionarán de manera anticipada, además de utilizar fechas especiales como

festivos y feriados. Estos eventos buscarán impactar a la mayor cantidad de huéspedes y tendrán una inversión mayor.

Un ejemplo de esto será la “fonda Sunset”, donde en las fechas festivas de septiembre (semana del 18 de septiembre), el Hotel se transformará para entregar una experiencia de fonda, esto se verá reflejado en distintas acciones: un menú especial durante toda la semana con platillos típicos, noches de bingo con premios a los asistentes, juegos de destreza típicos, kit de volantines para los niños, entre otros. Durante estos eventos día se dispondrá de algodón dulce y “pop corn” para los huéspedes, o cocktails de cortesía en el caso de los adultos, además de shows en vivo los cuales podrán ir variando, desde bandas en vivo, Stand up comedy, entre otros.

Además del ejemplo anterior, tendremos otros eventos que serán parte de las actividades anuales, entre los que destacan: día de los enamorados, fin de semana de Pascua, aniversario hotel, año nuevo, entre otros.

- **Eventos a la medida:** En este caso, para aquellos huéspedes que lo deseen, el hotel contará con paquetes de servicios a la medida para celebrar eventos más “personales”, estos pueden ser cumpleaños, matrimonios, celebraciones familiares. Estos eventos pueden ser de duración mínima de 4 horas y 4 personas, hasta un máximo de 10 horas y 30 asistentes, los cuales deben ser huéspedes del hotel.

Estos eventos podrán ser en paralelo a eventos mensuales, pero no a los eventos anuales del hotel.

- VIII. **Agencia de diseño gráfico y *Community Management*:** La agencia jugará un rol crítico en cuanto a la creación de las gráficas de Sunset en su funcionamiento diario. Considerando el intensivo uso que tendrá el canal digital, la agencia actualizará y mantendrá al día los contenidos gráficos de la página web, las redes sociales, los comunicados a clientes y piezas gráficas de los correos y mensajes de WhatsApp, además de crear los materiales para las campañas de *Demand Generation*. La agencia se encargará también del diseño de gráficas para los espacios del hotel y cualquier necesidad que pueda surgir en el día a día.

Adicionalmente la agencia estará a cargo del *Community management*, haciéndose cargo de interactuar y responder a los clientes para transmitir la experiencia de Sunset en las redes sociales. La agencia podrá darle continuidad operativa de lunes a domingo entre las 9:00 hrs. y las 18:00 hrs., además de manejar las respuestas a los clientes en un SLA de 1 hora máxima (dentro del horario laboral). Este community estará en constante contacto con el equipo de marketing y con el equipo de Success, para el caso de requerimientos de huéspedes o problemáticas que no puedan ser solucionadas solo por la agencia. Este rol se medirá con una encuesta de satisfacción, con foco a mantener una alta calidad de atención y un bajo tiempo de respuesta.

- IX. Comisiones de OTA: Como ya se mencionó, un canal clave de participación y generación de reservas serán las OTA. El modelo de negocio que presentan no es en base a costos fijos, sino que al contrario, cobran una comisión de 16% en promedio por las reservas. Para el primer año, se calculó que en promedio un 50% de las reservas podrían provenir de este canal.

Si bien este canal aportará directamente a los ingresos, se buscará que mes a mes se dependa menos de él, lo cual se logrará solo teniendo una fuerte generación de demanda en canales directos, una base de clientes robusta, y una visibilidad en el mercado que logre el reconocimiento del hotel en Algarrobo.

- X. Uniformes: Como ítem final, sumamente funcional para reconocer al personal, será la inversión en uniformes los cuales buscarán ser elegantes pero a la vez relajados, entendiendo el estilo y tono de la marca Sunset. Los uniformes serán renovados de manera semestral, de modo de mantener un alto estándar.

3.10 Implementación y control de plan de marketing – Primer año

El proyecto Sunset, requiere de unos timings muy específicos para aprovechar las diversas estaciones y temporadas propias del turismo. En el caso de Algarrobo, tenemos un muy marcado origen de huéspedes que provienen de Santiago, casi sin turistas internacionales, que aprovechan las vacaciones de la familia, es decir que el mejor momento es la temporada alta del verano, y en específico para este proyecto es importante aprovechar los meses de diciembre 2021, enero y febrero del año 2022.

De cara al plan de marketing, los indicadores de éxito del plan y la consecución de objetivos financieros, es que se han dividido 4 periodos clave de funcionamiento el primer año, en primer lugar un periodo de lanzamiento, seguido de una temporada alta, una temporada baja y finalmente un periodo de consolidación. A continuación, ahondaremos en las actividades clave que se implementarán a lo largo del año, los *Objectives and Key Results* y finalmente otras métricas con las que mediremos el éxito del plan de marketing a implementar.

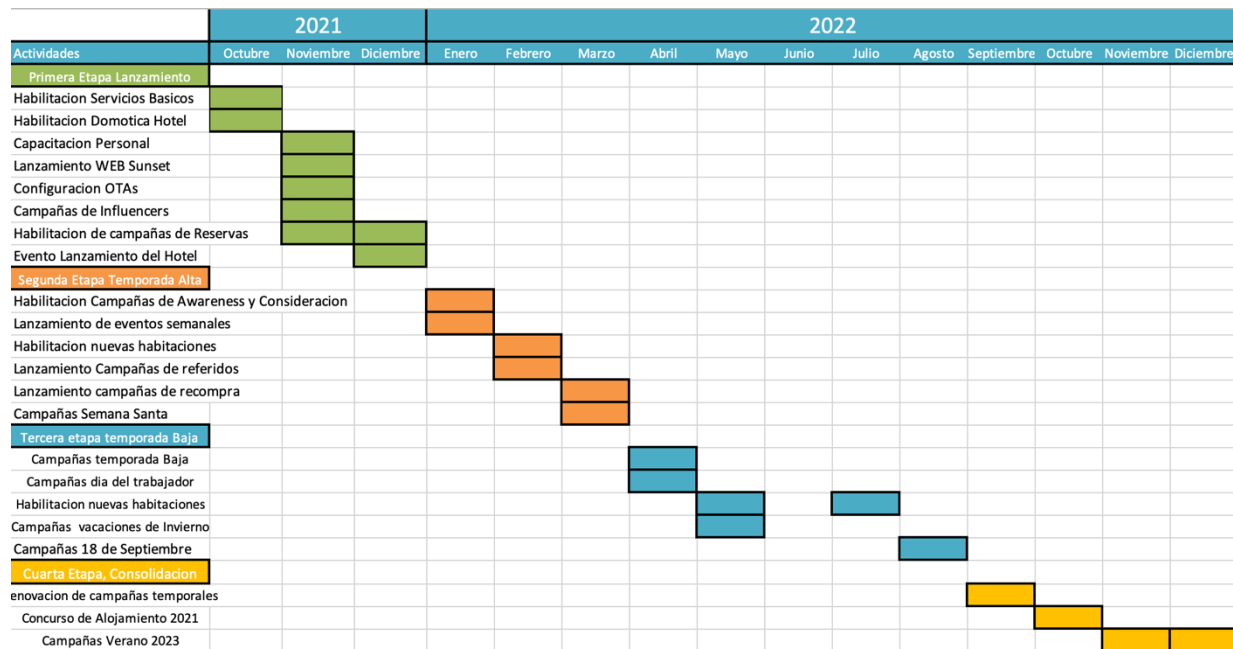
3.10.1 Carta Gantt de proyecto para primer año de operación

El primer año tiene un set de actividades y campañas que se implementarán por primera vez, por lo que se requerirá que el equipo pueda dar foco a cada una de estas actividades en los *timings* correctos, no adelantar campañas estacionales y tener un especial énfasis en los primeros 6 meses que se sientan las bases de las campañas de generación de demanda. El resumen de actividades podemos verlo en cuadro 38.

De esta forma podemos ver una atareada agenda de “set up” inicial, en la primera etapa de lanzamiento, tanto de elementos de operaciones como también los canales digitales. Como ya se mencionó, el elemento central será el evento de lanzamiento en diciembre, pero que requiere una coordinación milimétrica en cuanto al funcionamiento de las operaciones del hotel, los canales de difusión, el concurso y el evento *per se*.

Luego, la segunda etapa es sumamente comercial, se habilitan todas las campañas durante temporada alta, las que tienen foco en la calidad y el llenar la capacidad del hotel en un periodo

que la demanda supera a la oferta. Así mismo, en marzo se preparará la primera campaña estacional, para el fin de semana santo.



Cuadro 38: Carta Gantt de implementación de actividades clave del plan de Marketing Sunset Algarrobo. Elaboración Propia.

El tercer periodo es uno operacional, ya que existe el desafío de habilitar nuevas habitaciones, que aumentan la capacidad del hotel. Todo esto sin descuidar campañas con atractivas ofertas en precio o valor agregado para motivar la visita en semanas de poca afluencia al litoral central. Este periodo culmina con la preparación de la temporada alta, y fechas puntualmente atractivas, como es la semana de fiestas patrias en Septiembre y otros fines de semana largo que se aproximan.

Finalmente el cuarto periodo es uno de consolidación, en el cual se implementarán campañas renovadas que recojan todos los aprendizajes del año a modo de seguir mejorando la experiencia de marca con los clientes, desde que nos conocen hasta su estancia. Así mismo, como una forma de generar hitos, se celebrará el aniversario del hotel, con un evento especial para los huéspedes que prefieran estas fechas para asistir.

3.10.2 Metas y controles de KPIs - primer año

Si bien, como todo negocio existen los objetivos de venta, para Sunset la experiencia de cliente y experiencia de marca será igual de importante, entendiendo que el valor de largo plazo será asegurando la mejor experiencia que a su vez asegure el cumplimiento financiero. Sin una medición concreta de esto, será difícil mejorar en cuanto a las actividades, la atención que reciben sus clientes o el levantamiento de Insights. En concreto, para poder generar un control, y al mismo tiempo medir el valor de la diferenciación del hotel y su servicio, es que los principales KPI que tendrá el hotel serán 3, la satisfacción de los clientes, el Net Promoter Score y la Experiencia de Marca. Donde si bien todos tendrán estándares mínimos para su gestión, también serán una fuente de Insights y mejora continua de

Entendiendo los esfuerzos que requieren cada una de estas mediciones es que se aplicaran de distintas formas.

- I. Satisfacción de clientes (CSat): utilizaremos esta medición para entender el nivel de cumplimiento de expectativas de los huéspedes del hotel, esto se hará con preguntas de la forma “En la escala de 1 a 10, donde 1 es muy insatisfecho y 10 Muy Satisfecho, cómo evaluaría ...”. La medición de esta variable se activará al pasar 3 días de la estancia del huésped en el hotel, donde enviara un correo automatizado a quien realizó la reserva y se harán un total de 3 a 5 preguntas dependiendo de la cantidad de servicios que utilizó el huésped. Por ejemplo, quien utilizó el salón de eventos o un quinchito, se le preguntara qué tan satisfecho respecto de ese servicio. Todas las encuestas culminan con una pregunta de satisfacción general y un cuadro de texto libre.

El objetivo de esta métrica es obtener que el 80% de los clientes nos califique con nota sobre 7.

- II. Net Promoter Score (NPS): a diferencia del indicador anterior, en el NPS queremos saber, de una manera muy “ácida”, que huéspedes son promotores o detractores del hotel y su servicio. Este indicador también se medirá en la escala de 1 a 10, y se verificará con una sola pregunta y luego un cuadro de texto libre: “¿Con qué probabilidad

recomendarías a un familiar, un amigo, o un compañero Alojarse en Sunset Algarrobo?” Esta pregunta también tendrá una escala de 1 a 10 y será incluida conjunto a las preguntas de satisfacción.

Si bien existirá un estándar mínimo de cumplimiento de 65% de promotores, esta pregunta se hará también con el fin de obtener insight relevantes y proyectivos, no solo para saber si los huéspedes nos recomendarían, sino para ver qué huéspedes tendrán mayor probabilidad de recompra (volver a hospedarse).

- III. Brand Experience: En este último caso, solo se harán encuestas utilizando un muestreo 10 días después de que un cliente se hospedó en Sunset. En esta medición se utilizará un set de preguntas validado por Josko Brakus en el Estudio revisado en la sección 3.2.1 (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009), donde se realizarán las 12 preguntas de “verdadero o falso” que conforman las 4 áreas de la experiencia de marca, Experiencia Sensorial, Experiencia Afectiva, experiencia comportamental y finalmente experiencia intelectual.

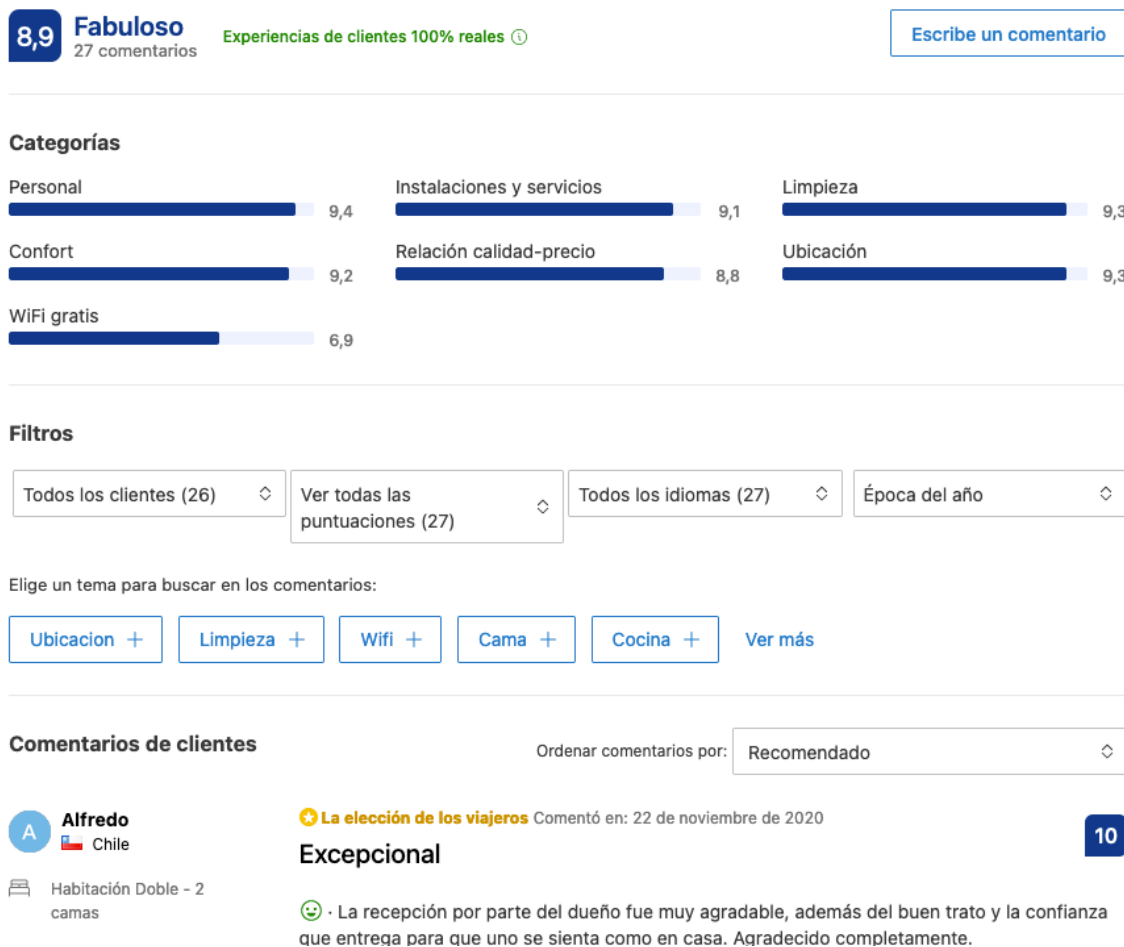
Esta medición tendrá una nota por área de experiencia y una nota general, donde se espera que los clientes sean impactados de manera positiva con la experiencia sensorial y afectiva. De esta forma se contrastará si las acciones generadas mensualmente por el hotel están impactando las áreas de experiencia que nos interesa.

3.10.3 Otros Indicadores de control de experiencia

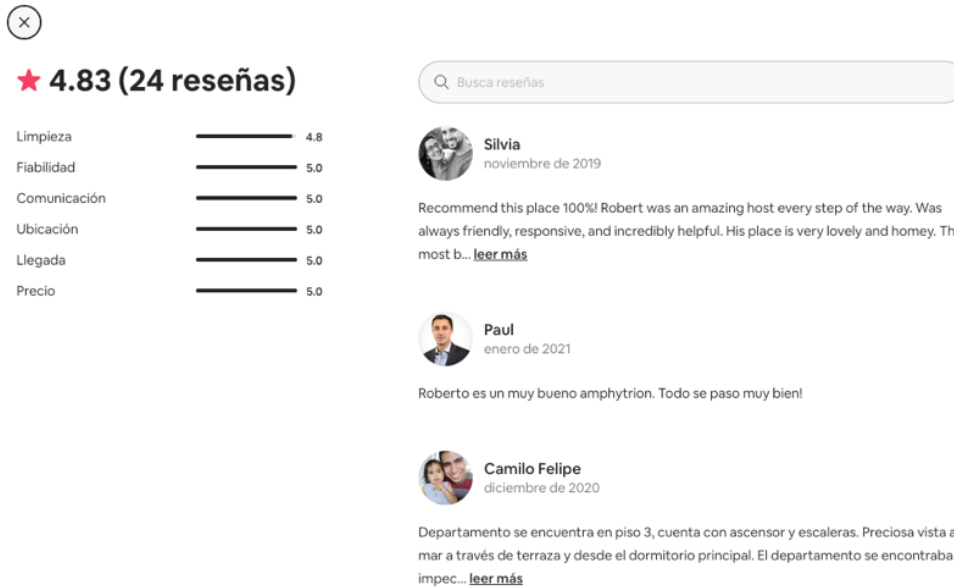
Además de las mediciones anteriores, existen algunos casos particulares donde se utilizan otros mecanismos de control y medición de la experiencia del cliente, como lo es el caso de las OTAs y reviews en redes como Google Maps. Esta medición se aplica a todos aquellos huéspedes que reservan su habitación de hotel desde las OTA, y tienen un flujo especial de medición, donde además de utilizar un set de variables propio, es flujo de encuestas es gatillado por la misma OTA, por lo que nos alinearemos a cada OTA para no duplicar esfuerzos de medición y potenciar el mismo canal.

Si bien se buscará estar en el 20% superior de las mediciones que se realicen en las OTA, al no ser una medición controlada por el hotel se utilizará con fines de aprendizaje y mejora continua, por lo que será muy importante revisar en detalle los feedback de clientes.

A modo de ejemplo se adjunta instrumento de medición de Booking (Cuadro 39), y el instrumento de medición de AirBnb (Cuadro 40).

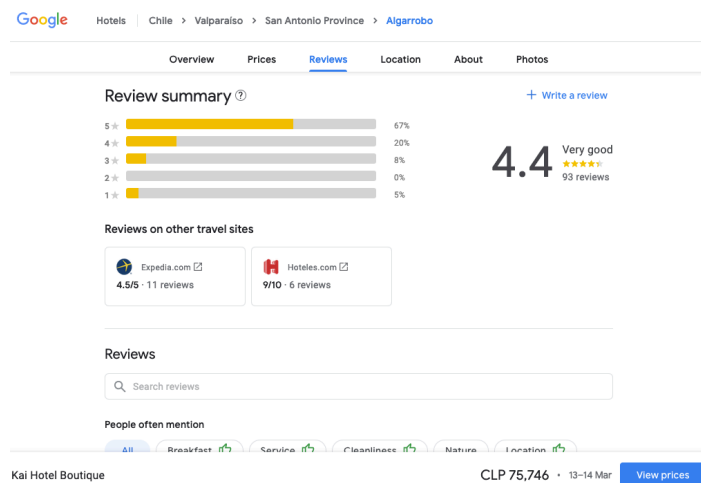


Cuadro 39: Pagina/ficha de calificación de hoteles. Fuente: Booking.com



Cuadro 40: Pagina/ficha de calificación de hoteles. Fuente: Airbnb.com

Finalmente, un canal que depende netamente de los usuarios es Google Maps, donde independiente del canal, los huéspedes proactivamente pueden ser promotores o detractores del hotel, escribiendo una reseña de 1 a 5 estrellas, pudiendo tener la opción de dejar reseñas escritas o incluso fotografías. Dicho esto, el canal se revisará de manera continua como una forma de tener una medición complementaria sin ningún control del hotel o las OTA. Podemos ver un ejemplo de ficha de reseñas de Google Maps en el cuadro 41.



Cuadro 41: Ficha de calificación de "lugares" en Google maps. Fuente: maps.google.com

4 Largo Plazo - Sunset Algarrobo

Si bien el trabajo anterior plantea la dinámica de trabajo durante todo el primer año, Sunset debe ser capaz de ir renovando y adaptando los eventos en función del feedback de los clientes. En el futuro no se descarta generar una adaptación de la experiencia de marca a otros segmentos como los DINKS o los trotamundos, sin embargo, esto es algo que solo se realizará una vez consolidado el segmento foco de Algarrobo, y podría implicar la expansión geográfica a los terrenos colindantes a la locación actual de Sunset.

Así mismo, los años posteriores, existirá un foco a mantener los niveles de Satisfacción, recomendación y recompra de clientes, sumado a algunas métricas adicionales como una tasa de ocupación promedio de 50% en temporadas bajas y de 85% en temporadas altas, ya que el modelo de negocios depende luego de este nivel de ocupación.

El modelo de negocio planteado para Sunset durante su primer año buscará la sustentabilidad financiera de los primeros 3 años, en términos de retorno para pagar la inversión, sin embargo, la oportunidad más grande de negocio viene por la escalabilidad del modelo de Sunset a otros lugares.

El modelo de Sunset a futuro pretende no solo tener un hotel boutique, sino tener una red de hoteles propios que puedan mantener el ADN de experiencia de marca. En ese sentido, en el *roadmap* de largo plazo, se plantea que la marca “Sunset” pueda expandirse a lugares que puedan presentar un nivel de demanda interesante en el segmento de “clanes familiares”. Con la ventaja que el lanzamiento de estas nuevas locaciones ya tendrá un activo de marca, además de una base de datos de clientes a los cuales poder presentar estas nuevas experiencias.

Algunos lugares que podrían ser interesantes para una cadena Sunset son Pichilemu, Villarrica, Valdivia y Puerto Varas, sin embargo esto dependerá de la evolución de la economía sectorial de cada región y la evolución de la pandemia COVID-19.

Lo interesante que a este punto, Sunset podrá aprovechar la economía de redes, de potenciar su red de hoteles entre todos los clientes, lo que implicará ampliar los segmentos de

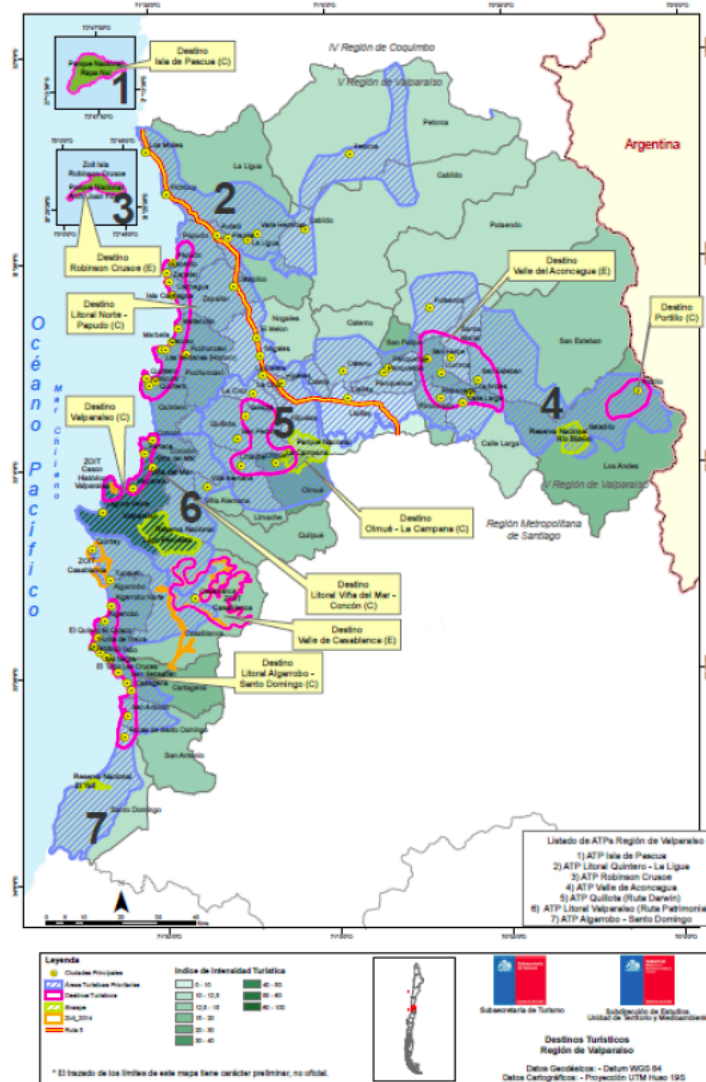
Escuela de Postgrado

clientes de manera geográfica. Las herramientas de comunicación digital serán aún más importantes, y la gestión de una estrategia de CRM será el *core* de la rentabilidad del negocio.

5 Anexos:

5.1 Anexo 1 - Mapa de Destinos turísticos en la región de Valparaíso.

Mapa Destinos Turísticos



Plan de Acción Región de Valparaíso / Sector Turismo

5.2 Anexo 2 - Caracterización Oferta de alojamientos relevantes Algarrobo:

N	Tipo	Capacidad	Locación	Nombre	Cercanía al mar	Precio por noche promedio	Calificación Booking
1	Casa	4	Algarrobo	Las 2 golondrinas	Lejos	\$30.000	8,7
2	Casa	5	Algarrobo	Bello Horizonte	Cerca	\$50.000	9,8
3	Casa	5	Algarrobo	Casa Bosque el canelo	Vista al mar	\$67.500	9,7
4	Departamento	5	Algarrobo	Dpto Playa el Canelo	Vista al mar	\$78.300	8,8
5	Habitaciones - Desayuno	2	Algarrobo	Kai Hotel Boutique	Cerca	\$78.000	8,8
6	Departamento	2	Algarrobo	Algarrobo Lodge	Cerca	\$75.000	8,5
7	Casa	4	Algarrobo	Cabañas Doña Emilia	Lejos	\$60.000	8
8	Casa	4	Algarrobo	Cabañitas el bosque	Lejos	\$45.000	8,9
9	Habitaciones - Desayuno	2	Algarrobo	Lazaeta Bed & Breakfast	Vista al mar	\$80.000	9,5
10	Casa	4	Algarrobo	Cabañas aire Marino	Cerca	\$50.000	8,8
11	Habitaciones - Desayuno	2	Algarrobo	Algarrobo Hotel and SPA	Cerca	\$92.000	8,1
12	Departamento	6	Algarrobo	Departamentos San Alfonso del mar (particular)	Vista al mar	\$138.000	8,7
13	Habitaciones - Desayuno	2	Algarrobo	Pao Pao Lodge Algarrobo	Cerca	\$70.000	8
14	Departamento	6	Algarrobo	Departamento en laguna bahía	Cerca	\$70.000	9,4
15	Casa	13	Algarrobo	Casa Canelo	Cerca	\$100.000	9
16	Departamento	6	Algarrobo	Pinares de Canelillo	Vista al mar	\$90.000	9,4
17	Departamento	7	Algarrobo	Espectacular departamento Canelo	Vista al mar	\$110.000	9,2
18	habitaciones - Desayuno	2	Algarrobo	Hostel Puntilla	Cerca	\$40.000	8,4
19	Habitaciones - Desayuno	2	Algarrobo	Hostal Boutique 180 Grados	cerca	\$55.000	9,4
20	Casa	8	Algarrobo	Casa Algarrobo Chile	Vista al mar	\$120.000	9,5
21	Departamento	6	Algarrobo	Laguna Bahía Algarrobo	Vista al mar	\$70.000	9,1

22	Casa	4	Algarrobo	Casa en palafito	Cerca	\$60.000	9,6
23	Casa	2	Algarrobo	Casa Turquesa	Cerca	\$50.000	9,5
24	Casa	4	Algarrobo	Acogedora casa cerca del Canelo	Cerca	\$65.000	9,7
25	Casa	5	Algarrobo	La estrella del canelo	Cerca	\$49.000	9,8
26	Casa	4	Algarrobo	Cabañas Santa teresita	Cerca	\$70.000	8,1
27	Casa	6	Algarrobo	Casa Mágica el canelo	Cerca	\$75.000	9,5
28	Departamento	6	Algarrobo	Departamento en la playa	Vista al mar	\$80.000	8,8
29	Casa	5	Algarrobo	Cabañas Costa Norte	Cerca	\$60.000	7,4
30	Casa	7	Algarrobo	Casa Fiorenza	Cerca	\$60.000	8,5
31	Casa	3	Algarrobo	Casa Araña	Vista al mar	\$50.000	8,3
32	Casa	8	Algarrobo	Casa Playa San Alfonso	Cerca	\$70.000	9,1
33	Casa	2	Algarrobo	Cabañas AireMar	Vista al mar	\$50.000	9
34	Casa	7	Algarrobo	Casa en Algarrobo	Lejos	\$100.000	9,3
35	Habitaciones	2	Algarrobo	Algarrobo Suites	Cerca	\$50.000	8,8
36	Casa	7	Algarrobo	Cabañas ViaNautica	Lejos	\$80.000	8,3
37	Departamento	6	Algarrobo	Departamento La Candelaria	Lejos	\$80.000	9,3
38	Casa	6	Algarrobo	Condominio Marítimo Algarrobo	Vista al mar	\$105.000	9,5
39	Casa	21	Algarrobo	Casa Mujicas	Vista al mar	\$283.000	Sin reviews
40	Departamento	8	Algarrobo	Departamento Algarrobo	Lejos	\$100.000	8,8
41	Casa	2	Algarrobo	Cabañas Toconao	Lejos	\$60.000	9,5
42	Casa	8	Algarrobo	Casa Algarrobo a pasos de la playa	Cerca	\$85.000	Sin reviews
43	Habitaciones	2	Algarrobo	Apart Hotel & Cabañas Il Bosco	Lejos	\$90.000	9,5
44	Departamento	7	San Alfonso	Asombroso departamento en san Alfonso del mar	Vista al mar	\$125.000	8,2
45	Departamento	7	San Alfonso	Vista laguna Apartment	Vista al mar	\$90.000	9,3
46	Casa	7	San Alfonso	Laguna Bahica 1205	Vista al mar	\$110.000	9,3

5.3 Anexo 3 - Mapa detallado recinto Pao Pao Lodge



6. Bibliografía

- Booking. (Agosto de 2020). *Booking.com*. Obtenido de <https://partner.booking.com/es/ayuda/comisión-facturas-e-impuestos/¿cuánta-comisión-pago>
- InsiderLatam. (Diciembre de 2018). *InsiderLatam*. Obtenido de <https://insiderlatam.com/para-2020-se-estima-que-la-penetracion-de-ota-en-america-latina-sera-del-40/>
- Hubspot - Talkwalker. (2020). *Tendencias Redes Sociales 2021*. En Hubspot, *Tendencias Redes Sociales 2021* (págs. 43-55).
- We Are Social Inc. (2020). *Digital un 2020*. NY: We Are Social Inc.
- BBC. (31 de Octubre de 2019). *Protestas en Chile: las consecuencias economicas y de imagen de la cancelacion de 2 grandes cumbres onteracionales por el estallido social*. Obtenido de [bbc.com: https://www.bbc.com/mundo/noticias-50241141](https://www.bbc.com/mundo/noticias-50241141)
- bbc.com. (21 de Octubre de 2019). *Protestas en Chile: las 6 grandes deudas sociales los que muchos chilenos dicen sentirse abusados*. Obtenido de [bbc.com: https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50124583](https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50124583)
- Prensa Presidencia. (Octubre de 2019). *Comunicado Agenda Social*. Obtenido de Prensa Presidencia: <https://prensa.presidencia.cl/comunicado.aspx?id=123766>
- pauta.cl. (Enero de 2020). *Dos de Cada tres Chilenos aprueban una nueva constitucion*. Obtenido de Pauta.cl: <https://www.pauta.cl/politica/encuesta-cep-el-67-aprueba-avanzar-en-una-nueva-constitucion>
- BioBio Chile. (Septiembre de 2020). *EIDia*. Obtenido de EIDia: <http://www.diarioeldia.cl/pais/gestion-gobierno-ante-pandemia-alcanza-su-punto-mas-alto-con-42-aprobacion>
- Sernatur. (Octubre de 2020). *Servicio Nacional de Turismo*. Obtenido de Sernatur - [planviajarxchile: https://www.sernatur.cl/planviajarxchile/](https://www.sernatur.cl/planviajarxchile/)
- SERNATUR. (Octubre de 2020). *Sernatur*. Obtenido de Sernatur.cl: www.sernatur.cl
- Chile Travel. (10 de Septiembre de 2020). *Nuevo reconocimiento para Chile*. Obtenido de [tradenews.chile.travel: http://tradenews.chile.travel/nuevo-reconocimiento-para-chile-video-de-campana-internacional-gana-en-importante-festival-de-producciones-turisticas/](http://tradenews.chile.travel)
- Chile.travel. (Oct de 20 de 2020). *chile.travel*. Obtenido de <https://chile.travel/>

- Subsecretaría de turismo de Chile. (3 de Octubre de 2019). *Subsecretaría de Turismo lidera proceso de actualización de Estrategia Nacional del sector para el periodo 2020-2030*. Obtenido de <http://www.subturismo.gob.cl/>:
<http://www.subturismo.gob.cl/2019/10/03/subsecretaria-de-turismo-lidera-proceso-de-actualizacion-de-estrategia-nacional-del-sector-para-el-periodo-2020-2030/>
- CEPAL. (2019). *Balance Preeliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2019*. Obtenido de Repositorio Cepal:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45000/111/BPE2019_Chile_es.pdf
- Agencia EFE. (18 de Marzo de 2020). *Protestas arrastran a PIB chileno a 1,1 % en 2019, su peor dato en una década*. Obtenido de www.efe.com:
<https://www.efe.com/efe/america/economia/protestas-arrastran-a-pib-chileno-1-en-2019-su-peor-dato-una-decada/20000011-4198826>
- DW.com. (20 de 11 de 2019). *¿Cuánto le cuesta la crisis a Chile?* Obtenido de DW.com:
<https://www.dw.com/es/cu%C3%A1nto-le-cuesta-la-crisis-a-chile/a-51333798>
- El Mostrador. (29 de Noviembre de 2019). *Protestas en Chile: las graves consecuencias del estallido social para la economía del país*. Obtenido de elmostrador.cl:
<https://www.elmostrador.cl/dia/2019/11/29/protestas-en-chile-las-graves-consecuencias-del-estallido-social-para-la-economia-del-pais-2/>
- Banco Central de Chile. (26 de Noviembre de 2020). *Base de datos estadísticos móvil Banco Central de Chile*. Obtenido de bcentral.cl:
https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_ML3
- La Tercera. (13 de Octubre de 2020). *FMI mejora proyección de Chile en más de un punto*. Obtenido de www.latercera.com: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/fmi-mejora-proyeccion-de-chile-en-mas-de-un-punto-y-estima-contraccion-de-6-para-2020/TMPBIL7JZNDSP6L6QFQ6NMWSVQQ/>
- La Tercera. (9 de Diciembre de 2020). *Sochimi dice que no habrá vacunación masiva en Chile contra el Covid-19 antes de junio*. Obtenido de www.latercera.com:
<https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/sochimi-dice-que-no-habra-vacunacion-masiva-en-chile-contra-el-covid-19-antes-de-junio/DGCZPBXMDRGSZNIMSBMAVNG65M/>
- Biz Latin HUB. (19 de Octubre de 2019). *¿Por qué Chile es el Principal Destino de Inversión en América Latina?* Obtenido de bizlatinhub.com: <https://www.bizlatinhub.com/es/chile-destino-inversion-america-latina/>

FMI. (13 de Octubre de 2020). *FMI*. Obtenido de imf.org:

<https://www.latercera.com/pulso/noticia/fmi-mejora-proyeccion-de-chile-en-mas-de-un-punto-y-estima-contraccion-de-6-para-2020/TMPBIL7JZNDSP6L6QFQ6NMWSVQQ/>

Banco Mundial. (8 de Diciembre de 2020). *Banco Mundial*. Obtenido de Banco Mundial:

<https://www.macrotrends.net/countries/CHL/chile/inflation-rate-cpi>

Subsecretaria de Turismo. (20 de Septiembre de 2020). *Estrategia Nacional de Turismo 2012-*

2020. Obtenido de www.subturismo.gob.cl: <http://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2012-2020.pdf>

SERNATUR. (12 de Diciembre de 2019). *Cuenta Publica 2019*. Obtenido de www.sernatur.cl:

https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2020/05/CuentaPublicaSernatur2019_15mayo.pdf

América Economía. (16 de Febrero de 2020). *Chile Prevee caída de 22,7% de turistas este verano*. Obtenido de www.americaeconomia.com:

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/chile-preve-caida-de-227-de-turistas-este-verano>

Sub Secretaria de Turismo. (20 de Enero de 2019). *Estadísticas Empresas 2005 -2018*.

Obtenido de www.subturismo.gob.cl: www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Estad%C3%ADsticas-de-empresas-ACT_por-tama%C3%B1o-de-empresa_serie-2005-2018.xlsx

GFK. (2019). *Estilo de vida de los grupos socioeconomicos de Chile*. Santiago: GFK.

Accenture. (3 de Agosto de 2020). *COVID-19: El nuevo comportamiento del consumidor*.

Obtenido de www.accenture.com: <https://www.accenture.com/cl-es/insights/interactive/coronavirus-consumer-pulse-chile>

Deloitte. (Noviembre de 2020). *Deloitte State of the consumer Tracker*. Obtenido de

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/retail-distribution/consumer-behavior-trends-state-of-the-consumer-tracker.html>

Adventurer Travel Trade Association. (Abril de 2020). *Prospectiva del Turismo en la Era Post COVID-19*. Obtenido de adventuretravelnews.com:

<https://www.adventuretravelnews.com/prospectiva-del-turismo-en-la-era-post-covid-19>

Trendtic. (Julio de 2020). *Por sobre el Computador: 94% de los chilenos usa hoy un*

Smartphone para trabajar y estudiar online. Obtenido de trendtic.cl:

<https://www.trendtic.cl/2020/07/por-sobre-el-computador-94-de-los-chilenos-usa-hoy-un-smartphone-para-trabajar-y-estudiar-online/>

- Smith, V. L. (1989). *Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism*. University of Pennsylvania.
- Booking Holdings Inc. (Marzo de 2020). *Las predicciones de viajes para el 2020, al descubierto*. Obtenido de travelpredictions2020.com: <https://travelpredictions2020.com/espanol/#1>
- The Hotel Factory. (Diciembre de 2019). *Los nuevos buyer persona en la industria hotelera*. Obtenido de www.thehotelfactory.com: <https://www.thehotelfactory.com/tag/segmentacion/>
- UNWTO. (Enero de 2021). *Glosario terminos de turismo*. Obtenido de Organismo Mundial de Turismo: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos>
- Pladetur. (2017). *Resumen Pladetur Algarrobo 2017*. Valparaiso: Pladetur.
- SERNATUR. (2018). *Informe de Intensidad Turística y Definición de Destinos turísticos*. Santiago: SERNATUR.
- Bonos del Gobierno. (4 de Enero de 2021). *permiso especial vacaciones como obtenerlo y todos los detalles*. Obtenido de Bonos del Gobierno: <https://bonosdelgobierno.com/permiso-especial-vacaciones-como-obtenerlo-y-todos-los-detalles/>
- SimilarWeb. (Octubre de 2020). *SimilarWeb*. Obtenido de www.similarweb.com
- Kabadayi, A. C. (2019). Smart service experience in hospitality and tourism services A conceptualization and future research agenda. *Emerald Insight*, 326-348.
- America Retail. (25 de Septiembre de 2020). *Marketing Digital: El 80% de los clientes interactúan con las marcas en las redes sociales*. Obtenido de <https://www.america-retail.com>: <https://www.america-retail.com/marketing-digital/marketing-digital-el-80-de-los-clientes-interactuan-con-las-marcas-en-las-redes-sociales/>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). brand Experience: What is It? How Is Measured? Does it Affect Loyalty? *Journal of Marketing*, 52-68.
- Osterwalder, P. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hui, M., & Bateson, J. (1991). Perceived Control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*, 174-184.
- TOSHIBA. (2016). *Que es un SEER del aire acondicionado?* Obtenido de Toshiba.es: <https://www.toshiba-aire.es/que-es-seer/>

- Instituto Nacional de Estadística. (2018). *VIII Encuesta de Presupuestos Familiares (EPF)*. Santiago: INE.
- FMI. (Marzo de 2021). *FMI aumenta la proyección de crecimiento para Chile y apunta a una expansión del 6% este año*. Obtenido de Diaerio Financiero:
<https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/fmi-aumenta-la-proyeccion-de-crecimiento-para-chile-y-apunta-a-una/2021-03-09/172526.html>
- Momentum Worldwide. (2019). *PRNews Wire*. Obtenido de PRNews Wire:
<https://www.prnewswire.com/news-releases/76-of-consumers-prefer-to-spend-on-experiences-than-on-material-items-new-study-finds-300937663.html>
- BBC Mundo. (2017). *Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos)*. Obtenido de BBC: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Enel. (Diciembre de 2020). *Economía Circular*. Obtenido de Enel.cl:
<https://www.enel.cl/es/sostenibilidad/economia-circular/economia-circular-enel-chile.html>
- CreaFutur. (2018). *EconomíaCircular_CAST*. Obtenido de eco-circular.com: https://eco-circular.com/wp-content/uploads/2018/07/EconomiaCircular_CAST.pdf
- EMOL. (Agosto de 2019). *Pyme Emol*. Obtenido de <https://pyme.emol.com/14898/empresas-economia-circular/>
- DiarioSustentable.com. (s.f.). *Menos Vidrios a los vertederos*. Obtenido de DiarioSustentable.com: <https://www.diariosustentable.com/2015/07/menos-vidrio-a-los-vertederos-la-apuesta-de-green-glass/>
- Biobio. (2017). *www.biobiochile.cl*. Obtenido de www.biobiochile.cl:
<https://www.biobiochile.cl/noticias/opinion/tu-voz/2017/05/30/por-que-chile-no-se-cae-en-los-grandes-sismos.shtml>
- INN Chile. (2012). *NCh2912 - 2012*. Obtenido de [calidadturistica.cl](http://www.calidadturistica.cl):
<http://www.calidadturistica.cl/archivos/alojamiento/NCh02912-2012.pdf>
- La tercera. (mayo de 2017). *La tercera*. Obtenido de Este es el impuesto hotelero:
<https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2017/05/17/858768/Este-es-el-impuesto-hotelero-o-impuesto-sobre-hospedaje.html>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). *Estado de Expencion constitucional de catastrofe*. Obtenido de bcn.cl:
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28260/4/BCN_estado%20de%20catastrofe_vf%20marzo2020.pdf

SERNATUR. (Marzo de 2020). *Protocolos COVID*. Obtenido de sernatur.cl:

<https://www.sernatur.cl/protocolos/>

Instituto Nacional de Propiedad Intelectual. (Diciembre de 2020). *Inscripcion de Marcas*.

Obtenido de inapi.cl: <https://www.inapi.cl/marcas/para-informarse?acordeon=3>

Minsal. (Enero de 2021). *Calendario de vacunacion Masiva*. Obtenido de www.minsal.cl:

<https://www.minsal.cl/presidente-pinera-da-a-conocer-calendario-de-vacunacion-masiva-contr-el-covid-19/>

Minsal. (Marzo de 2021). *Personas Vacunadas 22 de marzo*. Obtenido de Minsal.cl:

<https://www.minsal.cl/personas-vacunadas-contr-el-covid-19-suman-5-739-672/>