

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



RESIDENCIAL UNIVERSITARIA “UNIVERSITY TOWN”

Módulo de Emprendimiento Gerencial III y Titulación
Plan de Negocios para optar al título de Ingeniero Comercial

MAURICIO ALEJANDRO ARAVENA HERNÁNDEZ

MARÍA JOSÉ BAEZ GÁLVEZ

VALENTINA BELÉN DÍAZ DÍAZ

NICOLE CAROLINA JIMÉNEZ CUELLO

JOSÉ IGNACIO ANDRÉS PÉREZ HIDALGO

Viña del Mar, enero de 2017

*A mis padres, quienes me brindaron
su apoyo y compañía durante esta
ardua etapa.*

*A mis amigas y familiares, quienes
siempre creyeron en mí y me
otorgaron las fuerzas necesarias para
seguir adelante.*

María José

A mi familia, fuente de apoyo incondicional, fortaleza e inspiración.

A la persona que más amo en la vida: “mi madre”, ejemplo de constancia y dedicación, que con su apoyo moral y espiritual me ha enseñado en este largo camino que los sueños, con perseverancia y metas claras, siempre se cumplirán.

Valentina

Tengo la oportunidad de expandir mi conocimiento intelectual, gracias a mis padres Danaez y Gastón, que me han apoyado incondicionalmente en este proceso de inicio a la independencia. Gracias por todo.

Nicole

*A Fernanda, mi hija, manantial de
felicidad y vitalidad que desborda e
ilumina parajes remotos.*

*A Haydeé y Pablo, mis padres, quienes
me han cobijado entre amor y
seguridad.*

*A Victoria, mi amor y compañera, quien
ha vivido y sufrido conmigo en esta
aventura que apenas comienza.*

José Ignacio

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
I. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO	5
II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO	6
2.1. Análisis de la Industria: Diamante de Porter	6
2.2. Factores económicos	15
2.3. Factores político – legales	17
2.4. Factores socioeconómicos	18
2.5. Factores tecnológicos	20
2.6. Fuerzas competitivas: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	23
III. PLAN ESTRATÉGICO	30
3.1. Misión, Visión y Valores Corporativos.....	30
3.2. Objetivos y metas estratégicas	31
3.3. Estrategia de crecimiento	34
3.4. Estrategia competitiva	35
3.5. Fuentes generadoras de ventaja competitiva	36
3.6. Descripción de las actividades generadoras de valor	39
3.7. Matriz de la Ventaja Competitiva	43
3.8. Cadena de valor proyectada	46

IV. PLAN DE MARKETING	48
4.1. Objetivos de marketing	48
4.2. Segmentación de mercado.....	49
4.3. Perfil del público objetivo	50
4.4. Mercado potencial	51
4.5. Posicionamiento	55
4.6. Estrategia de producto.....	58
4.7. Estrategia de comunicaciones	62
4.8. Estrategia de precio	66
4.9. Estrategia de distribución	70
4.10. Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos.....	71
4.11. Presupuesto de costos asociados al Plan de Marketing.....	75
V. PLAN DE DIRECCIÓN DE PERSONAS	78
5.1. Objetivos de dirección de personas	78
5.2. Cultura organizacional	79
5.3. Diseño organizacional.....	80
5.4. Reclutamiento de personal	83
5.5. Selección de personal	85
5.6. Contratación de personal.....	87
5.7. Desvinculación de personal.....	88
5.8. Socialización de personas.....	88
5.9. Evaluación del desempeño	90
5.10. Capacitación.....	91
5.11. Higiene, seguridad y calidad de vida.....	92
5.12. Motivación y desarrollo del personal	93
5.13. Compensaciones.....	94
5.14. Proyección de los costos de la estrategia de Dirección de Personas	95

VI. PLAN DE OPERACIONES	97
6.1. Objetivos operacionales	97
6.2. Diseño y prueba del servicio	104
6.3. Aspectos técnicos del servicio.....	106
6.4. Estrategia de cadena de suministro	109
6.5. Localización de las operaciones de la empresa	114
6.6. Costos de transporte y proximidad a los mercados	116
6.7. Localización de los competidores	117
6.8. Factores específicos del lugar	117
6.9. Diseño y distribución de las instalaciones.....	121
6.10. Administración de inventarios	126
6.11. Control de calidad y servicio al cliente	133
6.12. Presupuesto para el Plan de Operaciones	135
VII. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	142
7.1. Objetivos financieros.....	142
7.2. Inversión inicial.....	143
7.3. Depreciación.....	147
7.4. Determinación del capital de trabajo.....	151
7.5. Desembolsos por costos operacionales	153
7.6. Flujo de caja proyecto puro para un horizonte de evaluación de 5 años	154
7.7. Evaluación económica y financiera.....	160
7.8. Análisis de riesgo	163
CONCLUSIONES.....	166
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	168
ANEXOS.....	171

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evaluación del poder de negociación de los clientes	23
Tabla 2: Evaluación del poder de negociación de los proveedores	25
Tabla 3: Evaluación de la entrada de nuevos competidores	26
Tabla 4: Evaluación de la amenaza de productos sustitutos.....	27
Tabla 5: Evaluación de la intensidad de la rivalidad entre competidores.....	28
Tabla 6: Clasificación de las capacidades de la organización	43
Tabla 7: Ponderación relativa de las fortalezas y debilidades percibidas de la organización.....	44
Tabla 8: Pronóstico de ventas principal: marzo a diciembre	53
Tabla 9: Pronóstico de ventas secundario: enero a febrero	53
Tabla 10: Pronóstico de la tasa de crecimiento. Evolución respecto del año anterior.....	54
Tabla 11: Atributos que determinan el posicionamiento de la industria	55
Tabla 12: Precio del servicio principal: marzo a diciembre	66
Tabla 13: Precio del servicio secundario: enero a febrero.....	66
Tabla 14: Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos. Año 2018 ^(*)	71
Tabla 15: Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos. Año 2019 ^(*)	72
Tabla 16: Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos. Año 2020 ^(*)	73
Tabla 17: Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos. Año 2021 en adelante ^(*)	74
Tabla 18: Presupuesto de inversiones iniciales relacionadas a las actividades de comunicación.....	75
Tabla 19: Presupuesto general de la estrategia de comunicación para el primer año de operaciones	76
Tabla 20: Presupuesto general de la estrategia de comunicación desde el segundo año en adelante	77
Tabla 21: Cargos y dotación de personas en la organización	81
Tabla 22: Horario de trabajo por función	81
Tabla 23: Horario de trabajo por turnos: Conserje	82
Tabla 24: Horario de trabajo por turnos: Auxiliar de aseo	82
Tabla 25: Horario de trabajo por turnos: Cocinero.....	82
Tabla 26: Gastos asociados a la capacitación del personal.....	91
Tabla 27: Flujo de caja asociado a los gastos del personal antes del primer año de operaciones.....	95
Tabla 28: Flujo de caja asociado a los gastos del personal para el horizonte de evaluación	96
Tabla 29: Objetivo operacional: Calidad.....	97
Tabla 30: Operativización de las variables.....	98
Tabla 31: Preguntas relacionadas con las variables a medir.....	99
Tabla 32: Objetivo operacional: Costos de la no calidad	100
Tabla 33: Objetivo operacional: Flexibilidad operativa	101
Tabla 34: Objetivo operacional: Cumplimiento de los plazos y entregas	102
Tabla 35: Evaluación de empresas competidoras	103

Tabla 36: Precio del servicio principal: marzo a diciembre	106
Tabla 37: Precio del servicio secundario: enero a febrero.....	106
Tabla 38: Población estimada para localidades seleccionadas de la ciudad de Viña del Mar	115
Tabla 39: Medidas de la Residencial Universitaria	125
Tabla 40: Control de inventarios de equipamiento.....	126
Tabla 41: Control de inventario de mantenimiento	130
Tabla 42: Control de inventario artículos de primeros auxilios.....	131
Tabla 43: Planilla tipo método FIFO para control de inventarios	132
Tabla 44: Costos variables, fijos y totales en el primer año de operación.....	136
Tabla 45: Inversión en equipamiento	137
Tabla 46: Inversión inicial del proyecto.....	143
Tabla 47: Inversión agregada año 0.....	146
Tabla 48: Cálculo de la depreciación tributaria.....	147
Tabla 49: Resumen del cálculo de la depreciación tributaria	150
Tabla 50: Capital de trabajo año 2018.....	151
Tabla 51: Capital de trabajo año 2019.....	151
Tabla 52: Capital de trabajo año 2020.....	152
Tabla 53: Capital de trabajo año 2021.....	152
Tabla 54: Capital de trabajo año 2022.....	152
Tabla 55: Desembolso por costos operacionales	153
Tabla 56: Flujo de caja periodo 2018-2022.....	154
Tabla 57: Flujos de caja proyecto puro con valor económico incluido	156
Tabla 58: Fuentes de financiamiento y rentabilidad exigida	157
Tabla 59: Fuentes de financiamiento, peso relativo y WACC	157
Tabla 60: Análisis de sensibilidad bidimensional. Variable precio de venta unitario	161
Tabla 61: Análisis de sensibilidad bidimensional. Variable tasa de ocupación.....	162
Tabla 62: Análisis de riesgo: determinación de la desviación estándar de los flujos de caja	164
Tabla 63: Análisis de riesgo: determinación del rendimiento esperado de los flujos de caja.....	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Logo de la Residencial Universitaria.....	60
Figura 2: Fachada de la Residencial Universitaria.....	61
Figura 3: Interior habitación de la Residencial Universitaria.....	61
Figura 4: Distribución del servicio.....	70
Figura 5: Organigrama de la Residencial.....	80
Figura 6: Anuncio de reclutamiento para Gerente General.....	84
Figura 7: Proceso de selección genérico para empresa en marcha.....	86
Figura 8: Programa de socialización para una empresa en marcha.....	89
Figura 9: Manual del colaborador de la organización.....	89
Figura 10: Gráfica Gantt para los planes de implementación.....	105
Figura 11: Proceso de desarrollo del servicio.....	105
Figura 12: Logo de la Residencial Universitaria.....	107
Figura 13: Fachada de la Residencial Universitaria.....	108
Figura 14: Interior habitación de la Residencial Universitaria.....	108
Figura 15: Cadena de suministro de University Town.....	110
Figura 16: Gestión de la cadena de suministro.....	111
Figura 17: Localización de University Town.....	115
Figura 18: Proximidad a empresas de seguridad y servicios básicos.....	116
Figura 19: Principales competidores: Residenciales universitarias en Viña del Mar.....	120
Figura 20: Layout primer nivel de University Town.....	122
Figura 21: Layout segundo nivel de University Town.....	123
Figura 22: Layout tercer nivel de University Town.....	124
Figura 23: Rueda TQM.....	133

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Atractivo del sector industrial Hospedaje en la Región de Valparaíso	29
Gráfico 2: Matriz de hallazgos o de la ventaja competitiva de la organización	45
Gráfico 3: Mapa de posicionamiento	56
Gráfico 4: Valoración de los atributos para una Residencial.....	67
Gráfico 5: Disposición presupuestaria por un servicio de Residencial Universitaria ideal	68
Gráfico 6: Distribución de la población por sexo y sectores en Viña del Mar, año 2002.....	117
Gráfico 7: Distribución de las viviendas según condición de ocupación y sectores en Viña del Mar, año 2002	118
Gráfico 8: Estructura de edad, Viña del Mar, año 2002	119

RESUMEN

En 2014, la matrícula total de los estudiantes universitarios en el Sistema de Instituciones de Educación Superior en la Región de Valparaíso ascendió a poco más de 134.000, lo que significó un incremento del 1,4% respecto a 2013 y 9,2% respecto a 2012. Asimismo, esta cifra representó el 11% de la matrícula nacional anual, ubicando a la región como tercera en términos de concentración de estudiantes. La continua migración de estudiantes universitarios a la zona hizo que la oferta de servicios de hospedaje para dicho segmento sea estandarizada, dejando de lado la formulación de una propuesta de valor única para los consumidores. Este plan de negocios ha sido elaborado para la creación de una nueva Residencial Universitaria denominada “University Town” que buscará implementar un nuevo concepto de hospedaje universitario en la ciudad de Viña del Mar basado en la creación de comunidad, experiencia tecnológica y habilidades del personal, donde el público objetivo serán estudiantes universitarios de estrato socioeconómico ABC1 que cursen o quieran cursar sus estudios en alguna de las universidades de la zona y que posean residencia familiar fuera de la región. Luego de articular los planes funcionales con el plan estratégico en un horizonte de evaluación de 5 años, el estudio del proyecto arrojó un VAN de \$ 239.645.688, una TIR del 10,81% promedio anual y un ROI del 11,23%, entregando perspectivas positivas de crecimiento futuro para incrementar la cobertura del servicio a nivel nacional.

Palabras clave: plan de negocios, residencial universitaria.

ABSTRACT

In 2014, the total registration of college students in the Institutions System of Higher Education was a bit more than 134,000 in the region of Valparaíso, that is to say that there was an increase of 1.4% compared to 2013 and 9.2% compared to 2012. Thus, this figure represented an 11% of the national annual registration, placing the region of Valparaíso in the third position in relation to inflow of students. The continuous migration of college students towards the region of Valparaíso made the offer of accommodation to this segment to become standard, leaving the creation of a unique value proposition behind to consumers. This business plan has been written for the creation of a new service of university accommodation called “University Town” looking forward to implementing a new concept of accommodation for university students in the city of Viña del Mar, based on the community building, technological experience and qualified personnel; where students belonging to ABC1s, who are in college or want to enter college in one of the universities of this region and who are from other regions, will be targeted. After linking functional plans with the strategic plan in a time horizon of 5 years, the feasibility study produced as a result a NPV of CLP\$ 239,645,688, an IRR of 10.81% as an annual average and a ROI of 11.23%, giving a positive perspective of future growth in order to increase the coverage of the service nationally.

Key words: business plan, university accommodation.

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este proyecto será la elaboración de un plan de negocios para la puesta en marcha de una nueva Residencial Universitaria para un horizonte de cinco años.

Algunos de los objetivos específicos del proyecto serán los siguientes:

- Lograr vinculación con seis instituciones del sistema de educación superior de la Región de Valparaíso durante los cinco primeros años de operación.
- Desarrollar las habilidades interpersonales y competencias tecnológicas del cincuenta por ciento de nuestros colaboradores permanentes durante los dos primeros años de operación.
- Lograr una satisfacción de los huéspedes de a lo menos el noventa por ciento al final del año 2020.
- Alcanzar una tasa de ocupación de las habitaciones del cien por ciento al final del año 2020.
- Conseguir que más del cincuenta por ciento de los ingresos operacionales provengan del servicio de hospedaje universitario entre los meses de marzo a diciembre al final del año 2022.
- Evaluar la ampliación de las operaciones del negocio a una de las quince regiones del país al final del año 2022.
- Ser una marca conocida por los atributos de comunidad, seguridad y excelencia del servicio al final del cuarto año de operación.
- Fomentar el sentido de comunidad, compromiso, excelencia y seguridad en las actuaciones de los colaboradores de la organización desde el inicio de las operaciones del negocio.
- Proporcionar competitividad a la organización en base a sus colaboradores y el servicio diferenciado que estos entregan desde su incorporación a la empresa.
- Generar UAII anual mayor que \$ 0 desde el final del año 1.
- Obtener un rendimiento sobre la inversión superior a un 10% al final del quinto año.

El presente documento iniciará con el estudio del entorno externo a través del modelo del análisis de la industria (diamante) de Michael Porter, análisis PEST y análisis del sector industrial a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente, en el plan estratégico se propondrá la visión, misión y valores del negocio, formulación de objetivos estratégicos, de crecimiento y competitivos para un horizonte de evaluación de cinco años, elección de las estrategias competitivas y de crecimiento a utilizar para el cumplimiento de los objetivos propuestos, identificar las fuentes generadoras de ventaja competitiva, actividades generadoras de valor y proponer una cadena de valor proyectada a través de una adaptación del modelo propuesto por Michael Porter.

La Gerencia de Marketing elaborará un plan que cubrirá aspectos estratégicos: formulación de objetivos funcionales, segmentación de mercado, público objetivo, mercado potencial y posicionamiento, y operacionales: estrategias de producto, comunicación, precio y distribución, además de la proyección de los ingresos por venta para el horizonte de evaluación del proyecto.

La Gerencia de Dirección de Personas diseñará un plan que contemplará la formulación de objetivos funcionales, cultura organizacional, diseño organizacional y respecto de los procesos relacionados a las personas, las actividades de: reclutamiento, selección, contratación, desvinculación, socialización, evaluación, capacitación, higiene, seguridad y calidad de vida, motivación y desarrollo, y compensaciones.

La Gerencia de Operaciones confeccionará un plan que contendrá la formulación de objetivos funcionales, diseño y prueba del servicio, aspectos técnicos, estrategia de cadena de suministro, localización, costos asociados al transporte y proximidad a los mercados, localización de los competidores, factores específicos del lugar, diseño y distribución de las instalaciones, administración de inventarios y control de calidad del servicio.

La Gerencia de Finanzas elaborará un plan con la formulación de objetivos económico-financieros y determinación de: inversión inicial, depreciación, capital de trabajo y costos operacionales. Asimismo, expondrá el flujo de caja proyecto puro para un horizonte de evaluación de cinco años, evaluará económica y financieramente el proyecto (viabilidad), y se realizará un análisis de riesgo y sensibilidad de las variables críticas que afectarán a las operaciones del negocio.

I. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

University Town será una Residencial Universitaria localizada en la ciudad de Viña del Mar que entregará un servicio integrado a su quehacer educativo, fomentando la comunidad, la seguridad y la excelencia en sus operaciones.

El servicio principal se llevará a cabo entre los meses de marzo a diciembre y tendrá como usuarios a estudiantes universitarios del sector socioeconómico ABC1 que migren a la Región de Valparaíso, mientras que el servicio secundario se efectuará entre los meses de enero y febrero y será entregado a turistas nacionales y extranjeros quienes, en ausencia de hospedaje, busquen disfrutar de las bondades culturales, naturales y gastronómicas que ofrece la región.

La Residencial contará con una instalación de 3 niveles, compuesta por áreas verdes, piscina, gimnasio, quincho, espacios multiuso, comedores, cocina, lavandería, sala de estar, sala de juegos, enfermería, entre otros. El edificio dispondrá de 52 habitaciones dentro de 1.000 m² emplazado en el Barrio Universitario de Miraflores Bajo.

Existirán 2 modalidades de habitación: individuales con baño privado e individuales con baño semi-privado. Estas habitaciones estarán equipadas con camas de plaza y media, escritorio, televisión por cable y una potente conexión inalámbrica a internet.

El proceso de prestación de los servicios se llevará a cabo dentro del marco de valores tales como: la comunidad, construyendo relaciones duraderas con cada uno de nuestros huéspedes, motivándolos a participar en actividades que los hagan sentir como en su hogar; el compromiso de cada uno de nuestros colaboradores en la atención y respuesta de los requerimientos de nuestros usuarios; la excelencia en la prestación de los servicios de alojamiento y de entretenimiento ofrecidos tanto por nuestra organización como por nuestros socios clave; y la seguridad en las dependencias de nuestras instalaciones, velando por la confianza y tranquilidad de nuestros huéspedes.

II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

2.1. Análisis de la Industria: Diamante de Porter

2.1.1. Condiciones de los factores

El salario mínimo en Chile para el año 2016 es de \$ 250.000 brutos mensuales. Si esta cifra se compara con economías cercanas como Argentina (\$ 325.272), Brasil (\$ 146.480), México (\$ 72.522) y Perú (\$ 140.018), el costo de la mano de obra en Chile es relativamente alto. En la misma línea, el portal Mi Futuro (2016) señala que a octubre de 2015 los titulados universitarios de Administración de Empresas e Ingenierías Asociadas al primer año de egreso poseen ingresos brutos mensuales promedio de \$ 908.122, mientras que al quinto año este asciende a \$ 1.298.087¹.

A nivel nacional, el total de los ocupados asciende a 8.070.852 personas, de las cuales 3.580.676 poseen educación secundaria completa y 2.744.992 cuentan con el primer ciclo de educación terciaria completo. El total de ocupados en la Región de Valparaíso asciende a 799.963 personas: 369.806 han completado la educación secundaria y 300.853 cuentan con el primer ciclo de educación terciaria completo (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016).

Chile posee una extensa red vial. El eje de las carreteras es la ruta Panamericana (Ruta 5) que recorre desde Arica hasta el territorio insular de Chiloé, pasando por las principales ciudades chilenas. Asimismo, la ciudad de Santiago de Chile cuenta con cuatro modernos sistemas de autopistas, los que refieren a 155 km de vías de alta velocidad. Además, el país cuenta con una muy extensa red de aeropuertos, compuesta por 330 aeropuertos y aeródromos. Entre estos se destaca el Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez, ubicado en Santiago, uno de los más modernos del continente que cuenta con 22 aerolíneas de carga, de las cuales 14 prestan el servicio de pasajeros y un terminal especializado para el manejo de carga de importación, exportación y carga nacional. La infraestructura portuaria de Chile se compone por más de 70 puertos marítimos. Los más significativos son, de norte a sur: Arica, Iquique,

¹ Sitio web: <http://www.datosmacro.com/smi>

Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano, Puerto Montt, Chacabuco y Punta Arenas (Uruguay XXI, 2016).

En cuanto a la Región de Valparaíso, el Servicio Nacional de Turismo (2014) señaló que la red vial estructurante en la región está compuesta por 8 rutas principales: Ruta 68 (Valparaíso – Santiago) y su variante Agua Santa; Troncal (Viña – La Calera); Ruta Nogales – Puchuncaví; Ruta 5 (Panamericana); Ruta 78 (Santiago- San Antonio) – 131,4 km, comprende 4 tramos; Ruta 60 CH (Valparaíso –Paso Fronterizo Cristo Redentor); Ruta 57 CH; y Ruta 66 (Carretera de la Fruta). La red vial posee una longitud total de 3.108,87 km, siendo el 73% de esta red pavimentada, y el resto, 864 km (27%) no pavimentados. Esto sitúa y posiciona a la región como una de las regiones con mayor conectividad, más aún si se considera que a nivel nacional, la red no pavimentada alcanza un 66% del total nacional.

En cuanto al sistema portuario, la Región de Valparaíso “cuenta con el principal complejo marítimo portuario del país y de la costa oeste sudamericana”. El mismo está conformado por el puerto de Valparaíso, principal puerto de exportación con un movimiento de 4,6 millones de toneladas en el año 2007; por el puerto de San Antonio, primer puerto regional de importaciones con un movimiento de 6,0 millones de toneladas en 2007 y por los puertos de Ventanas-Quintero, que se han constituido en el principal punto de tráfico nacional e internacional de combustibles líquidos. (...) Se puede revelar la importancia de la región de Valparaíso en la dinámica del crecimiento económico, ya que el 56 por ciento del comercio exterior se realiza a través de los puertos de la región (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2012).

De acuerdo al portal V Región², en la región existen 25 balnearios entre Papudo y Santo Domingo, siendo el más importante de estos Viña del Mar, que destaca por su infraestructura hotelera e intensa actividad turística. También al sur de Viña del Mar destacan los balnearios de Cartagena, Santo Domingo, El Tabo, El Quisco y Algarrobo, en la provincia de San Antonio. Además, la región cuenta con tres parques nacionales (La Campana, Archipiélago de Juan Fernández y Rapa Nui), tres reservas nacionales (Lago Peñuelas, Río Blanco y El Yali) y un monumento natural (Isla Cachagua). Categorizando sus atractivos turísticos, la Región de

² Sitio web: <http://www.vregion.cl>

Valparaíso cuenta con 135 sitios naturales, 169 museos y manifestaciones culturales y 6 centros o lugares de esparcimiento (Sernatur, 2014).

2.1.2. Condiciones de la demanda

En 2015, el número de llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentó un 4,6% hasta alcanzar un total de 1.186 millones en todo el mundo, lo que constituye un crecimiento de 52 millones con respecto al año previo. Fue así el sexto año consecutivo en que el turismo internacional crecía por encima de la media, desde la crisis económica mundial de 2009. Por regiones de la OMT, las Américas y Asia y el Pacífico registraron ambas un crecimiento de llegadas de turistas internacionales cercano al 6%, mientras que Europa, la región más visitada del mundo, creció un 5%. Los ingresos por turismo internacional aumentaron un 4,4% en términos reales (teniendo en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio y la inflación), con una cifra estimada de ingresos de 1.260.000 millones de dólares de los EE.UU (Organización Mundial del Turismo, 2016).

Se prevé que las llegadas de turistas internacionales crezcan un 3,3% al año entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones en 2030, según el informe de la OMT “Tourism Towards 2030” sobre previsiones de turismo a largo plazo. Se estima que las llegadas en destinos emergentes (+4,4% al año) crezcan al doble que en economías avanzadas (+2,2% al año) entre 2010 y 2030. La cuota de mercado de economías emergentes creció del 30% en 1980 hasta el 45% en 2015, y se estima que alcance el 57% en 2030, equivalente a 1.000 millones de llegadas internacionales (Op. cit.).

Asimismo, la OMT (2016) señaló que respecto a los ingresos generados por el turismo internacional en Chile el año 2015 ascendió a MMUSD\$ 2.408, 6,6% más que en 2014 y 10,4% más que en 2013. La cuota de mercado de turismo internacional del país fue del 0,8%, ubicándose detrás de Brasil (1,9%), Argentina (1,4%) y Perú (1,1%).

La situación de la evolución del turismo en Chile no dista mucho del contexto global. La Subsecretaría de Turismo (2015) mencionó que los ingresos de divisas generados por turismo receptivo durante el 2014 (MMUSD\$ 2.670,9) representaron el 24,4% del total de exportaciones

de servicios, un 3,5% de las exportaciones de bienes y un 3,1% del total de exportaciones de bienes y servicios que recibió el país en el año 2014.

La matrícula total de estudiantes universitarios en el Sistema de Instituciones de Educación Superior (SIES) de la Región en 2014 ascendió a 134.320, cifra que representa un aumento del 1,42% respecto al año 2013 y 9,1% respecto de 2012. Asimismo, esta cifra equivale al 11% de la matrícula nacional en 2014, ubicando a la región como la tercera con mayor cantidad de estudiantes de educación superior del país, superado por las Regiones Metropolitana y del Bío-Bío. Respecto al origen de los estudiantes matriculados en 2014, el 56% provino de otras regiones. En 2014, las principales regiones de procedencia fueron: Metropolitana (29%), O'Higgins (21%) y Coquimbo (7%) (Observatorio de Educación Superior en la Región de Valparaíso, 2015).

En 2014, del total de los estudiantes inmigrantes de la Región de Valparaíso (otras regiones y extranjeros), el 73% prefiere Valparaíso como lugar de residencia, mientras que el 21% opta por hacerlo en Viña del Mar. Además, el 81% de ellos arrienda un lugar para vivir: 34% casa o departamento, 29% pieza en casa o departamento y 16% residencia u hostel. Asimismo, el ítem alojamiento representa el 38% del total de gastos de los estudiantes inmigrantes, seguido por alimentación en casa (20%) y alimentación fuera de casa (12%) como los gastos más representativos. Respecto al rango de gasto mensual, el 62% de ellos desembolsa hasta \$ 200.000, el 25% entre \$ 200.000 y \$ 300.000, y el 13% lo hace en \$ 300.000 o más. El 51% de los estudiantes recurre a sus padres como fuente de financiamiento, el 30% a becas, el 13% a créditos y el resto son considerados recursos propios (Op. cit).

El número de estudiantes extranjeros en la Región de Valparaíso superó los 1.857 el año 2014. De estos, un 90% estuvo desarrollando un intercambio estudiantil o un programa de corta estadía, el 7% estaba matriculado en alguna carrera de pregrado y el 3% estaba matriculado en algún programa de postgrado. El 100% de los estudiantes extranjeros eligen vivir principalmente en su periodo de estudios en las ciudades de Valparaíso y Viña del Mar, en donde el 98% de los mismos arrienda un lugar para vivir (Op. cit).

Es importante destacar el comportamiento de la demanda por alojamiento de los turistas en la zona, debido a que éstos serán el principal público objetivo durante el período estival. De

acuerdo a la Federación de Empresas de Turismo de Chile (2012) el año 2011 llegaron 630.000 visitantes a establecimientos de alojamiento turístico en la región de Valparaíso. Según el lugar de destino, el 46% (207.892 chilenos y 83.711 extranjeros) se hospedó en la comuna de Viña del Mar y el 8% (35.917 chilenos y 13.708 extranjeros) en Valparaíso. En cuanto a los extranjeros que visitan Viña del Mar, predominan los de nacionalidad argentina. De los viajes realizados a Valparaíso y Viña del Mar, cerca del 25% corresponde al segmento ABC1 y alcanza casi un 50% si incorporamos el segmento C2.

El Gasto con Tarjetas de Crédito Extranjeras (GTCE) entre septiembre de 2015-16 en Latinoamérica fue de MUF 1.878,1, crecimiento del 82% respecto al mismo periodo anterior, lo que convierte a esta región como la con mayor nivel de gasto por este concepto a nivel mundial. En el mismo periodo, el GTCE en Chile fue de MUF 3.997, cifra 17,4% superior respecto al mismo periodo anterior. La Región Metropolitana concentró un GTCE por MUF 2.939,5 (73,5% del total), mientras que la Región de Valparaíso lo hizo por MUF 275,7 (6,9% del total), territorio con la segunda mayor concentración a nivel nacional. El sector hotelero tuvo un GTCE por MUF 769,4, siendo el que representa la mayor parte del gasto total (19,2%), seguido por los sectores grandes tiendas (14,7%), vestuario, calzado y accesorios (12,3%), y líneas aéreas (11,2%) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2016).

En Chile, los habitantes que realizaron sus viajes dentro del territorio nacional en la primera temporada (15 de diciembre a 31 de marzo) fueron 7.900.000, donde el 56,9% correspondió a viajes con pernoctación y el 43,1% a viajes por el día. Los grupos de viaje fueron de entre 4 a 5 personas y el principal medio de alojamiento (61,4%) fue una vivienda de familiares o amigos. El gasto promedio anual de un grupo fue de \$ 225.635, el anual per cápita fue de \$ 76.598 y el promedio anual per cápita por día fue de \$ 17.390. Se sabe, además, que este gasto aumenta un 30% en la primera temporada. Además, el tiempo promedio anual en viajes con pernoctación fue de 6 noches y en la primera temporada fue de 9 noches (61% del total fue mayor a 4 noches). El principal motivo de viaje guarda relación con vacaciones y descanso (62,8%) y los meses con mayor cantidad de viajes con pernoctación son febrero (20%) y enero (15,6%) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012).

2.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

La mayoría de las empresas la constituyen personas naturales (49,3%), seguido por sociedades de responsabilidad limitada (30,6%). Las sociedades anónimas cerradas solo tienen importancia en las grandes empresas. Más del 85% de las empresas tiene 20 o menos años de edad contado desde el inicio de actividades en el SII. Por estrato de tamaño, las pymes tienen 15 años de edad en promedio y las grandes empresas 17 años. En el 98,5% de las empresas, el 50% o más de su propiedad están en manos de nacionales. Solo el 1,1% de las empresas tienen propietarios mayoritarios extranjeros y en su gran mayoría (41,2%) son grandes empresas. Solo un 5,0% de las empresas pertenece a un grupo empresarial. En pymes esto se da en el 5,1% de los casos, pero en la gran empresa, en el 42,1%. 1 de cada 2 empresas es de propiedad familiar. El factor “más importante” que afecta el crecimiento de las empresas es el “panorama general de la economía” con el 27,4% de las menciones. El segundo factor es “demanda limitada en el mercado local” con 13,5% (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015).

Un 75% de las empresas pertenecen a hombres y un 25% a mujeres. La edad promedio de los hombres es mayor a la de las mujeres dueñas de empresas: 56 años versus 52 años, respectivamente. La proporción de dueñas de empresa con educación superior completa es inferior a la registrada por los hombres (28% y 33%, respectivamente), y la proporción de dueñas de empresa con educación media completa es levemente superior a la registrada por los propietarios (46% y 44%, respectivamente). Al observar los resultados según tamaño de empresa se encuentra que la proporción de individuos con educación superior completa disminuye junto al tamaño de las empresas, mientras que la proporción de dueños con educación media completa se incrementa. En efecto, en las grandes empresas los hombres con educación superior completa representan el 61% de los propietarios, mientras que en las microempresas sólo llegan al 26% del total. En tanto, esas cifras para mujeres son 54% en grandes empresas y 22% en microempresas (Op. cit.).

Un 78% de las empresas cuentan con un hombre en la gerencia general, 3,5 veces la cifra asociada a mujeres (22% del total). En grandes empresas la razón se amplía a 12,3. Las mujeres en altos puestos de decisión son más jóvenes que los hombres (47 versus 51 años promedio). La categoría más mencionada entre ellas es 35-44 años (28%), mientras que entre los hombres es

45-54 años (32%). Un 46% de las mujeres y un 55% de los hombres tienen educación superior completa (Op. cit.).

En cuanto al perfil de los trabajadores, las mujeres se concentran en personal administrativo y de oficina (23,7%), y, en personal dedicado a tareas rutinarias (22,5%). Mientras que, las categorías relevantes entre los hombres son personal dedicado a tareas rutinarias (36,2%), y personal especializado (26,7%). La jornada con mayor prevalencia es la completa, asociada a un 91,1% de los hombres y un 83,9% de las mujeres. Un 70,0% de los hombres registra contrato indefinido, mientras que entre las mujeres esto se da en el 75,2% de los casos. Pero proporcionalmente más mujeres que hombres, 5,2% contra 2,6%, tienen contratos precarios (honorarios y acuerdos de palabra) (Op. cit.).

Respecto a la capacidad ofrecida, el año 2015 el total de unidades de alojamiento a nivel nacional fue de 863.683, en las que el 62,3% correspondió a establecimientos de clase Hotel³ y un 37,7% a la clase Otros⁴. Las regiones con mayor oferta en unidades de alojamiento en 2015 fueron la Metropolitana (170.611), Valparaíso (134.654) y Los Lagos (85.126). El total de plazas ofrecidas fue de 2.434.252, en el que el 47,2% correspondió a la clase Hotel y el 52,8% a la clase Otros. Las regiones que presentaron una mayor oferta fueron O'Higgins, Valparaíso y Metropolitana, con 393.625, 375.447 y 351.453 plazas, respectivamente (INE, 2016, pp. 34-35).

Asimismo, las unidades de alojamiento en la Región de Valparaíso en 2015 fueron de 134.654, donde el 53,3% correspondió a establecimientos de clase Hotel y un 46,7% a la clase Otros. El total de plazas ofrecidas en la región ascendió a 375.447, en el que el 42,2% correspondió a la clase Hotel y el 57,8% a la clase Otros. (Op. cit. pp. 36-37). Así pues, en Valparaíso, Viña del Mar y Concón existen 59.494 unidades de alojamiento y 142.614, lo cual representa el 44,2% y 37,9% del total regional, respectivamente.

³ Corresponde a establecimientos clasificados como Hotel y Apart-hotel, según la Norma Chilena Oficial de Clasificación, Calificación y Terminología de los Establecimientos de Alojamiento Turístico (NCh 2760. Of 2007).

⁴ Corresponde a establecimientos clasificados como hostales, hosterías, Residenciales, cabañas y similares, según la Norma Chilena Oficial de Clasificación, Calificación y Terminología de los Establecimientos de Alojamiento Turístico (NCh 2760. Of 2007).

2.1.4. Sectores conexos y de apoyo

La Región de Valparaíso cuenta con 44 instituciones de educación superior, siendo la segunda mayor región con mayor concentración del país. En particular, en la región operan 14 Centros de Formación Técnica, 17 Institutos Profesionales, 12 Universidades donde 4 de ellas pertenecen al Consejo de Rectores de Valparaíso (UV, UTFSM, UPLA y PUCV) y 1 institución de la Defensa Nacional. Además, la región cuenta con el tercer plantel académico más numeroso del país, con un 11% del total de académicos. En el 2014, la cifra de académicos en las Instituciones de Educación Superior regionales fue de 11.606, lo que representa un aumento del 5% respecto del año anterior (11.045) de los cuales un 3% de ellos son extranjeros. Un 40% del total de académicos de las IES de la Región (equivalente a 4.627) posee uno o más postgrados, lo que posiciona a la Región en el segundo lugar a nivel nacional. Cuenta con más de 50 centros en investigación y desarrollo vinculados a Universidades, siendo un referente nacional en las áreas de biotecnología, neurociencia, alimentos y agronomía. Por último, la Quinta Región es la tercera con mayor nivel de acreditación institucional, con un total de 22 instituciones acreditadas equivalente al 51% del total de instituciones regionales (Observatorio de Educación Superior en la Región de Valparaíso, 2015).

El por qué ambas ciudades (Valparaíso y Viña del Mar) conforman hoy una "potencia universitaria" como la llama Alfonso Muga⁵, tiene varios factores que lo explican. Calidad académica, variedad de la oferta para estudiar y ventajas comparativas para vivir. Sin smog. Sin Transantiago. "La calidad de vida que ofrece la región estimada como superior a la de Santiago, opera igualmente como un aliciente para los jóvenes. A eso se suma que las universidades de esta zona tienen una oferta académica de notable variedad y calidad. Adicionalmente, la infraestructura disponible para los estudiantes está mejorando paulatinamente".⁶

En el año 2014 las ventas de los subsectores Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica fueron de MUF 115.828, quienes entre los años 2010-14 registraron un crecimiento promedio de 6,17 por ciento. (Servicio de Impuestos Internos, 2015).

⁵ Ex Rector de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.

⁶ Fuente: El Mercurio de Valparaíso. (2008). *Vida universitaria: un gran motor económico*. Disponible en: <http://www.mercuriovalpo.cl>

El mercado gastronómico en Chile ha experimentado cambios importantes en cuanto a la variedad y calidad de los productos que ofrecen las cadenas de comida y los restaurantes, lo cual va de la mano con los hábitos de consumo de la población chilena. La industria gastronómica en Chile es ampliamente dinámica y competitiva, puesto que constantemente están apareciendo nuevos actores. El impulso de este sector se ha visto beneficiado directamente por el mayor ingreso de su población (consistente con el aumento del empleo y las remuneraciones), por el vertiginoso cambio en el estilo de vida y por el aumento de los turistas extranjeros que visitan al país. Además, este mercado presenta un gran potencial a medida que se percibe importantes cambios culturales. En la actualidad, las personas buscan mayor facilidad en la vida por el apresurado ritmo de vida y se considera que el comensal cada vez es más exigente y cuenta con conocimientos más claros de los productos y preparaciones que consume, conociendo mucho más de vino, pescados, mariscos, carnes, entre otros productos (Pro Ecuador, 2014, p. 1).

El Servicio de Impuestos Internos indicó que en el año 2014 las ventas totales de los subsectores Restaurantes y Comida Rápida fueron de MUF 83.489, quienes entre los años 2010-14 registraron un crecimiento promedio que ascendió a 6,62 por ciento.

El año 2014 el país contó con 1.512 agencias y operadores turísticos, de los cuales 1.148, 261, 59 y 44 se clasificaron como micro, pequeña, mediana y gran empresa, respectivamente. En el mismo año, las ventas totales del subsector fueron de MUF 37.164, con un crecimiento promedio entre los años 2010-2014 de 11,54 por ciento (Op. cit).

2.2. Factores económicos

Conforme a la base de datos estadísticos del Banco Central de Chile, el crecimiento económico promedio de Chile en el periodo 2008-2015 ha sido de 3,45%, en donde la actividad Restaurantes y Hoteles lo han hecho en 4,57%. Por otro lado, el crecimiento económico promedio de la Región de Valparaíso en el mismo periodo ha sido de 2,83%, mientras que la actividad Restaurantes y Hoteles, incluido comercio, lo hizo en 5,75%.⁷

La misma fuente expuso que entre los años 2008-2015 la actividad económica de Restaurantes y Hoteles obtuvo ingresos promedio de MM\$ 1.464.953 pesos encadenados, representando el 1,38% del PIB nacional. En la misma línea, en la Región de Valparaíso esta actividad, junto al comercio, aportó un ingreso promedio de MM\$ 598.043 pesos encadenados, representando el 6,61% del PIB regional.

El Banco Mundial señaló que al año 2015 Chile tuvo un ingreso per cápita a PPA 22.316,2 USD/año. Cifra superior al mundo (15.470,2) y de economías geográficamente cercanas como Brasil (15.359,3), Perú (12.402,4), y Uruguay (21.200,6).⁸

De acuerdo a la Encuesta Suplementaria de Ingreso del INE (2016) el año 2015 el ingreso promedio de los hogares en Chile fue de \$ 997.973, en donde los deciles 8, 9 y 10 concentraron el 56,7% del ingreso total. Estos deciles promediaron ingresos por hogar de \$ 1.076.900, \$ 1.514.400 y \$ 3.068.500, respectivamente. En la misma línea, los ingresos generados por la ocupación de estos deciles promediaron un 74,48% de sus ingresos totales. El número de personas que componen estos deciles asciende a 4.423.120, mientras que el número de ocupados es de 2.549.337. El año 2015, seis regiones superaron el ingreso medio a nivel país: Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Aysén, Magallanes y Metropolitana. Las regiones que presentaron un ingreso medio del hogar más elevado fueron Antofagasta (\$ 1.523.811) y Magallanes (\$ 1.468.559).

⁷ <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>

⁸ http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?name_desc=false

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (2016), a nivel nacional la fuerza de trabajo, a julio de 2016, asciende a 8.667.199 personas: 8.070.852 ocupados y 596.347 desocupados. La tasa de desocupación del trimestre junio-agosto 2016 fue de 6,9%. En doce meses, los desocupados aumentaron (10,6%), al igual que los ocupados (1,2%), incididos por trabajadores por cuenta propia (7,6%). Sectorialmente, Comercio (3,9%) y Alojamiento y Servicio de Comidas (10,5%) lideraron el aumento anual de ocupados. En la misma línea, en la Región de Valparaíso la fuerza de trabajo, a agosto de 2016, asciende a 862.640 personas: 799.962 ocupados y 62.678 desocupados. La tasa de desocupación del trimestre junio-agosto 2016 fue de 7,6%. Sectorialmente, Atención de Salud (6,51%) e Industrias Manufactureras (3,93%) lideraron el aumento anual de ocupados.

Conforme a información del Banco Central de Chile, el tipo de cambio nominal (pesos por dólar) en el periodo 2008-2016 ha promediado \$ 547,74, mientras que en los últimos doce meses la cifra promedio asciende a \$ 685,49. Este indicador ha disminuido un 7,49% en lo que va del 2016, pero permanece alto frente a periodos anteriores. La misma fuente publicó que la variación anual del IPC en el periodo 2008-2016 ha promediado 3,6%, mientras que el IPCSAE lo hizo en 2,8%. En septiembre de 2016, el IPC ascendió a 3,1% en doce meses. Mientras que el IPCSAE fue de 3,4% en doce meses. Por último, la tasa de política monetaria ha mantenido en 350 puntos base desde diciembre de 2015 y se prevé que haya espacio para disminuirla en 25 puntos base en el horizonte de política monetaria.

Por otro lado, y de acuerdo a información entregada por el Servicio de Impuestos Internos, se sabe que en la categoría de indirectos está el Impuesto al Valor Agregado (IVA) con tasa del 19% sobre la base imponible de ventas y servicios que establece la ley respectiva y que grava la venta de bienes y prestaciones de servicios, con excepción de las exportaciones y en la categoría de directos figuran: (1) impuesto a la renta de primera categoría, que grava las rentas provenientes del capital, entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicios, etc., y que para el año tributario 2018 (comercial 2017) y posteriores éste corresponderá a una tasa anual del 25%. Dicho impuesto de categoría se aplica, generalmente, sobre la base de las utilidades percibidas o devengadas y; (2) impuesto único de segunda categoría, que grava las rentas del trabajo dependiente, como ser sueldos, pensiones y rentas accesorias o complementarias a las anteriores. Es un tributo que se aplica con una escala de tasas

progresivas, declarándose y pagándose mensualmente sobre las rentas percibidas provenientes de una actividad laboral ejercida en forma dependiente, y a partir de un monto que exceda de 13,5 UTM.⁹

2.3. Factores político – legales

El diario Estrategia, en julio de 2016, señaló que la clasificadora de riesgo Moody's evaluó la posición de la deuda pública chilena con nota 'Aa3' con perspectiva estable. La agencia señaló que nuestro país mantendrá una sólida posición fiscal, pese a los aumentos de los principales indicadores de deuda y una desaceleración de la economía. La agencia explicó que la decisión de mantener la perspectiva estable "refleja nuestra expectativa de que, si bien la deuda de Chile subirá este año y el próximo, lo hará lentamente y sigue siendo significativamente más baja que sus pares más valorados". Asimismo, las clasificadoras de riesgo Fitch y S&P mantienen con notas 'A+' con perspectiva estable para el país y AA-, respectivamente.¹⁰

En 2015, Viña del Mar fue elegida la mejor ciudad para trabajar, vivir, visitar y estudiar, de acuerdo a un estudio realizado por la consultora Visión Humana. Así, en la dimensión 'mejor lugar para trabajar' el 51% de los encuestados calificó a Viña del Mar con nota entre seis y siete, tres puntos porcentuales más respecto al resultado del 2014. En el tópico 'mejor ciudad para vivir' Viña del Mar obtuvo el 62% de la calificación entre seis y siete, La Serena con 55% Valdivia 46%, Valparaíso 42% y Concepción 38%. En 'mejor ciudad para estudiar' fue en conjunto con la capital las mejores apreciadas con el 62%. En esta categoría, Santiago obtuvo seis puntos porcentuales menos que el año pasado. Por último, en la dimensión 'mejor ciudad para visitar' la ciudad jardín estuvo en el primer puesto con un 82%, le sigue Valdivia con el 78%, Valparaíso con el 78% y La Serena con 77%.¹¹

⁹ Más sobre impuestos y detalles de escalas progresivas se recomienda revisar sitio oficial del Servicio de Impuestos Internos: http://www.sii.cl/aprenda_sobre_impuestos/impuestos/descripcion.htm

¹⁰ Fuente: Diario Estrategia. (2016). *Moody's mantiene en "Aa3" la clasificación de riesgo para Chile con perspectiva "estable"*. Disponible en <http://www.estrategia.cl>

¹¹ Fuente: Villalobos, F. (2015). *Viña del Mar es elegida como la mejor ciudad para trabajar, vivir, visitar y estudiar*. Disponible en <http://www.emol.com>

La actual Alcaldesa de la ciudad de Viña del Mar, Virginia Reginato, ha mostrado continuo interés en favorecer las actividades turísticas en la zona. De acuerdo a la página oficial de la ciudad (2014) ella señaló que “el modelo de gestión turística comunal se fundamenta en la ciudad y su promoción, que se basa en poner en valor mediante obras, los atributos naturales, urbanos y arquitectónicos, más una adecuada y eficiente promoción de Viña como destino turístico. Para ello reitero mi compromiso para fortalecer el trabajo público – privado, con empresarios y emprendedores de quienes dependemos para ofrecer servicios turísticos de calidad y a quienes debemos apoyar con nuestra gestión de ciudad, que unidos podremos cumplir con la promesa de dar a los turistas nacionales y/o extranjeros una experiencia memorable”.¹²

2.4. Factores socioeconómicos

De acuerdo al portal Euromonitor¹³ al año 2015 la población total en Chile ascendió a 17.948.100 personas – 47,67 por ciento hombres y 52,33 mujeres –, lo que representa un incremento del 1,04 por ciento respecto a 2014 y se espera que para el año 2020 la población sea de 18.841.915 en 2020. El 89,36 por ciento de la población fue considerada urbana – con leve tendencia al alza –, mientras que el porcentaje restante se consideró rural. La densidad poblacional (personas por kilómetro cuadrado) en 2015 fue de 24,1, 0,83 por ciento más que en 2014 y se prevé que el indicador aumente a 25,3 en 2020. Asimismo, el número de habitantes entre 15 y 64 años ascendió a 12.357.300, de las cuales los grupos etarios 17-27 y 40-60 correspondieron a 3.239.800 y 4.930.200 personas, respectivamente.

Al año 2015, el número de hogares en Chile ascendió a 6.171.300, donde el tamaño promedio del hogar era de 2,9 personas. El 27,22 por ciento de los hogares corresponden a parejas con hijos, mientras que el 12,91 por ciento son familias monoparentales. El total de jefes de hogar con edad a partir de los 40 años fue de 4.510.500. Respecto al nivel educacional alcanzado por el jefe de hogar, el 47,33 por ciento no estudió o sólo completó educación

¹² Fuente: Municipalidad de Viña del Mar. (2014). *Plan de promoción turística para Viña del Mar fue dado a conocer por Alcaldesa Virginia Reginato*. Disponible en <http://www.vinadelmarchile.cl>

¹³ Sitio web oficial: <http://www.portal.euromonitor.com>

primaria, 44,06 por ciento completó educación secundaria y el 8,61 por ciento posee estudios superiores.

En 2015, el 16,6 por ciento de la población señaló ser cristiana protestante, el 66 por ciento católica, el 0,1 por ciento judía y el 5,1 por ciento practicó otras religiones. El 12,2 por ciento de los habitantes no practicó ninguna religión.

En 2015, la tasa de alfabetización de los habitantes chilenos mayores de quince años fue del 97,5 por ciento (97,6 por ciento en hombres y 97,5 por ciento en mujeres). La cantidad de estudiantes de educación superior superó el millón doscientos mil, donde los extranjeros representaron el 0,2 por ciento (2.400 aproximadamente).

Del total de la población en 2015, la distribución porcentual entre las clases sociales A, B y C fue 7,38, 6,50 y 14,26, respectivamente. En la clase social A, los grupos etarios 15-39 y 40-65 le correspondieron 166.800 y 715.600 personas, respectivamente. En la clase social B, los grupos mismos grupos etarios le correspondieron 234.900 y 528.900 personas, respectivamente. En la clase social C, para los grupos etarios señalados le correspondieron 667.400 y 1.029.200 personas, respectivamente.

En 2015 y a nivel nacional, el gasto en servicios de vivienda fue de MMUS 18,829.6, cifra 4,07 por ciento mayor que en 2014, el gasto en educación MMUS 7.096,3, cifra 8,89 por ciento superior que en 2014 y el gasto en servicios de catering y alojamiento ascendió a MMUS 7.535,9, del cual MMUS 6.556,9 correspondió al primero, representando un crecimiento de 9,10 y 7,94 por ciento respecto al 2014, respectivamente. En 2015, el gasto en servicios de catering y alojamiento en las regiones Metropolitana, Valparaíso y Biobío representaron el 53,85, 9,02, 8,41 por ciento del total, respectivamente y el crecimiento este ítem en cada región respecto al año 2014 fue de -5,32, -4,88 y -5,06 por ciento, respectivamente.

El Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) es la agencia del Estado de Chile encargada de velar por la protección de los derechos de los consumidores establecidos en la Ley N° 19.496. El SERNAC intercede o media en los conflictos de consumo entre las empresas y los consumidores. Entre los temas principales que la ley regula están: (1) el derecho a contar con información veraz y oportuna sobre los bienes y servicios ofrecidos, su precio, condiciones

de contratación, etc., a la garantía de los productos, a retractarse de una compra y a respetar lo establecido en los contratos; (2) la no discriminación arbitraria por parte de empresas proveedoras de bienes o servicios; (3) la regulación de la publicidad engañosa y la eliminación de la llamada “letra chica” en los contratos; (4) facilitar la formación de las asociaciones de consumidores y; (5) favorecer las acciones colectivas cuando se vulneran los derechos de los consumidores. En diciembre de 2011, el Congreso chileno amplió las atribuciones del SERNAC a materias financieras con la Ley N° 20.555.¹⁴

En la Región de Valparaíso existen cuatro asociaciones de consumidores – organizaciones cuyo objeto es proteger, informar y educar a los consumidores y asumir la representación y defensa de sus afiliados y de los consumidores que así lo soliciten – sean estas: (1) Acompí, (2) Adeco Quintero AC, (3) Asociación Gremial Conprosa y, (4) Orcus.¹⁵

2.5. Factores tecnológicos

De acuerdo al portal de Inria Chile (2016) respecto al informe de la OCDE titulado “Prioridades de políticas para un crecimiento más fuerte y equitativo”, señaló que el bajo crecimiento de la productividad total de factores (PTF) de Chile se debe en parte a las debilidades de su sistema de innovación. Junto con impulsar el crecimiento tendencial de la productividad, la innovación es fundamental para diversificar la economía y dotarla de una menor dependencia del sector minero. Chile ha mejorado sus marcos de políticas en los últimos años, pero el gasto en I+D e innovación —sobre todo por parte del sector empresarial— sigue siendo muy bajo. Chile también necesita actuar en otros frentes para liberar el pleno potencial de innovación de su economía. Esto se puede conseguir mejorando los beneficios fiscales de la inversión en I+D, flexibilizando la entrada y salida de las empresas, mejorando la colaboración entre la industria y la comunidad científica, potenciando programas que promuevan la innovación y mejorando la institucionalidad. La nueva Agenda de Productividad de Chile es un paso importante hacia la dirección correcta.

¹⁴ Sitio web oficial: <http://www.sernac.cl>

¹⁵ Más información: <http://www.sernac.cl/proteccion-al-consumidor/asociaciones-de-consumidores/#valpo-part>

INAPI¹⁶ es el organismo encargado de la administración y atención de los servicios de la propiedad industrial en Chile. Le corresponde, asimismo, promover la protección que brinda la propiedad industrial y difundir el acervo tecnológico y la información de que dispone. Para registrar y renovar marcas de servicios comerciales, se debe utilizar el formulario preparado especialmente para ese tipo de marca. El pago inicial para este tipo de marcas es de 1 UTM, el costo de la publicación en el diario oficial se calcula caso a caso y el pago final para registrar la marca es de 2 UTM.¹⁷

Actualmente, el tamaño del sector de la economía de la información representa un 3,4% sobre el total de la economía chilena. La medición de la economía de la información representa el valor añadido de las tecnologías de información y comunicación, junto con la producción de contenido, sobre el PIB de Chile. Al nivel de la OECD, esta cifra nos posiciona en el último lugar, toda vez que dicho grupo de países promedian un 5,6% del tamaño de la economía de la información, siendo encabezados por Corea del Sur (10,7%), Japón (7%), Irlanda (7%) y Suecia (6,8%) (Fundación País Digital, 2016, p. 7).

La economía de la información es representada fuertemente por el rubro de las telecomunicaciones, con una participación de un 56,8%, en donde se observa una fuerte participación de proveedores de internet y de telefonía móvil y fija, como a su vez de proveedores de infraestructura. El rubro de las tecnologías de la información representa un 22,4% del total de la economía de la información, sector representado principalmente por implementadores de tecnologías, desarrollador de software y empresas de procesamiento de datos y datacenter. Finalmente, la participación del sector de medios y contenidos, conformado por la difusión de televisión, radio y las agencias de noticias, el que representa un 13,2% de la economía de la información. La manufactura de productos TIC representa un 7,5% de la economía de la información, manteniendo estable su participación en los últimos años (Op. cit. pp. 8-9).

¹⁶ Sitio web oficial: <http://www.inapi.cl>

¹⁷ Más información acerca del proceso de registro de una marca, se recomienda visitar: <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-article-578.html>

Respecto a las brechas en el uso de internet, Fundación País Digital señaló que la tasa de penetración en la población que compone el primer decil del ingreso fue de 38,8%, incrementándose casi linealmente hasta una tasa del 89,5% capturada por el décimo decil. Asimismo, el rango etario que más utiliza esta herramienta se encuentra entre los 10 y 29 años, con una tasa de utilización por sobre el 70%. Además, la tasa de utilización por nivel educacional es superior en la educación terciaria (sobre el 80%) respecto a los niveles secundario (entre 28% y 70%) y primario (entre 27% y 44%). Lo anterior se complementa con la relación entre el porcentaje de usuarios de internet y los años de escolaridad, ya que hasta los seis años la tasa no supera el 10%, pero desde los 7 años el crecimiento crece exponencialmente hasta alcanzar una tasa cercana al 90% al llegar a los 17 años de escolaridad, para luego seguir creciendo de manera asintótica para cumplir con el 100% de utilización (Op. cit. pp. 18-21).

Una de las primeras apreciaciones de la conectividad a nivel nacional es el relativo alto uso de internet en la Región Metropolitana, Zona Austral, comunas de mayor actividad del norte Grande y, en general, comunas con grandes ciudades. Por otro lado, las comunas de la Zona centro Sur son las más desconectadas, junto con otras comunas lejanas a grandes polos urbanos o con baja población. Así pues, el mapa de usuarios de internet en Chile ¹⁸ señaló que en las comunas de Valparaíso, Viña del Mar, Concón y Quilpué, la tasa de penetración del internet ha sido de 68.48, 69.03, 73.76 y 66.62 por ciento, respectivamente.

¹⁸ Disponible en: <http://paisdigital.org/mapa-de-usuarios-en-chile>

2.6. Fuerzas competitivas: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se procederá a determinar el atractivo del sector industrial de Hospedaje en la Región de Valparaíso, principalmente en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Para poder responder a cada dimensión o fuerza, se utilizará la metodología propuesta por Castro, López, Mercado y Trujillo (2012).

2.6.1. Poder de negociación de los clientes

Tabla 1: Evaluación del poder de negociación de los clientes

Nº	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Tiene suficientes consumidores de tal forma que, si pierde uno, esto no es crítico para su éxito?			Aumenta	Crece demanda universitaria y turística con pernoctación
2	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes?			Se mantiene	Representa un gasto significativo para los principales clientes
3	¿Están los clientes desinformados acerca de sus productos y el mercado?			Aumenta	Clientes cada vez más informados
4	¿Es su producto único?			Disminuye	Cada vez habrá más servicios diferenciados
5	¿Sería difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, adquirir a un competidor y proporcionar los productos que ofrecen, y competir directamente con usted?			Se mantiene	
6	¿Es difícil para sus clientes cambiar su producto a los productos de sus competidores?			Aumenta	Amplia oferta de servicios de hospedaje en la región

Fuente: elaboración propia

De la tabla 1 se desprenden dos respuestas afirmativas de un total de seis. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $\left(\frac{2}{6}\right) \times 10 = 3.33$, siendo el poder de negociación de los clientes alto, es decir, de bajo atractivo o desfavorable.¹⁹

¹⁹ De acuerdo a Castro et. al. (2012, p.158) la escala y resultado a aplicar es como sigue:

De 0.0 a 3.3: Desfavorable o atractivo bajo

De 3.4 a 6.6: Moderada o atractivo medio

De 6.7 a 10: Favorable o atractivo alto

2.6.2. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 2: Evaluación del poder de negociación de los proveedores

N°	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Hay un gran número de potenciales proveedores?			Aumenta	De servicios e insumos, con excepción de los servicios básicos
2	¿Son los productos que usted necesita comprar para su negocio comunes?			Se mantiene	
3	¿Las compras de materias primas e insumos que realiza les representa a sus proveedores una gran parte de las ventas de sus negocios?			Se mantiene	Ingresos de los proveedores se prevén diversificados
4	¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo?			Se mantiene	
5	¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?			Aumenta	
6	¿Está usted bien informado acerca de sus proveedores, productos y mercado?			Aumenta	Cada vez mayor accesibilidad a la información de la industria

Fuente: elaboración propia

De la tabla 2 se desprenden cinco respuestas afirmativas de un total de seis. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $\left(\frac{5}{6}\right) \times 10 = 8.33$, siendo el poder de negociación de los proveedores bajo, es decir, de alto atractivo o favorable.

2.6.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla 3: Evaluación de la entrada de nuevos competidores

N°	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Hay altos costos iniciales para su negocio?			Aumenta	Énfasis en infraestructura física y capital de trabajo inicial
2	¿Son los activos necesarios para operar su negocio únicos?			Se mantiene	
3	¿Existe un procedimiento o proceso crítico o fundamental para su negocio?			Se mantiene	
4	¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los insumos necesarios?			Disminuye	Por el incremento de proveedores de servicios y materias primas.
5	¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad para obtener clientes?			Se mantiene	Oferta actual y futura de servicios de hospedaje
6	¿Sería difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?			Aumenta	Presiones por diferenciarse provocarán incrementos en los costos

Fuente: elaboración propia

De la tabla 3 se desprenden dos respuestas afirmativas de un total de seis. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $\left(\frac{2}{6}\right) \times 10 = 3.33$, siendo la amenaza de nuevos entrantes alta, es decir, de bajo atractivo o desfavorable.

2.6.4. Amenaza de productos sustitutos

Tabla 4: Evaluación de la amenaza de productos sustitutos

N°	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos?			Disminuye	Diferenciación permitirá desarrollar ventajas competitivas
2	¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto?			Se mantiene	
3	¿Son los clientes fieles a los productos existentes?			Aumenta	Diferenciación desarrollaría ventajas competitivas

Fuente: elaboración propia

De la tabla 4 se desprenden dos respuestas afirmativas de un total de seis. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $\left(\frac{1}{3}\right) \times 10 = 3.33$, siendo la amenaza de productos sustitutos es alta, es decir, de bajo atractivo o desfavorable.

2.6.5. Intensidad de la rivalidad entre competidores

Tabla 5: Evaluación de la intensidad de la rivalidad entre competidores

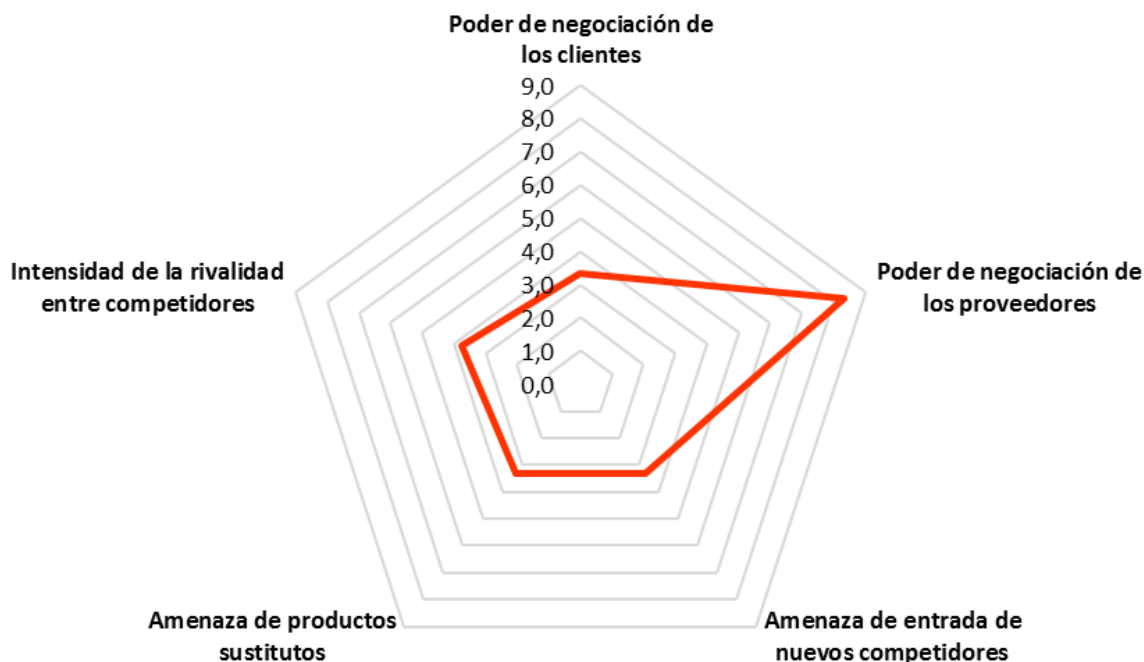
N°	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Hay un pequeño número de competidores?			Aumenta	Se prevé que continúe aumentando el número de competidores
2	¿Hay un claro líder en su mercado?			Se mantiene	Muchos competidores poco diferenciados
3	¿Está su mercado en crecimiento?			Aumenta	Actividad económica país, regional y sector industrial
4	¿Tiene bajos costos fijos?			Se mantiene	
5	¿Están sus competidores persiguiendo un bajo crecimiento como estrategia?			Aumenta	La industria está en crecimiento, por lo que las estrategias se orientan a ello
6	¿Es su producto único?			Disminuye	Estímulos a la diferenciación del servicio
7	¿Es fácil para los competidores abandonar sus productos?			Disminuye	Tendencia a la diferenciación que aumentará las barreras de salida
8	¿Es difícil para los clientes cambiar entre su producto y el de sus competidores?			Aumenta	Alto poder de negociación de los clientes

Fuente: elaboración propia

De la tabla 5 se desprende una respuesta afirmativa de un total de ocho. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $\left(\frac{3}{8}\right) \times 10 = 3.75$, siendo la intensidad de la rivalidad alta, es decir, de bajo atractivo o desfavorable.

El gráfico 1 señala el resumen del atractivo del sector industrial Hospedaje en la Región de Valparaíso, lo que resume claramente las apreciaciones obtenidas con anterioridad y permite concluir que, en general, el sector posee un bajo atractivo para realizar futuros negocios. Sin embargo, y para hacerlo de todos modos, la estrategia recomendada debe guardar relación con el enfoque basado en diferenciación para atender las necesidades de estudiantes universitarios en primera instancia, y luego en turistas nacionales y extranjeros. El detalle de la propuesta se presentará a partir de la sección que precede.

Gráfico 1: Atractivo del sector industrial Hospedaje en la Región de Valparaíso



Fuente: elaboración propia.

III. PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Misión, Visión y Valores Corporativos

3.1.1. Misión

En Residencial Universitaria University Town potenciamos el desarrollo personal y social de los estudiantes universitarios poniendo a su disposición un servicio de hospedaje integrado a su quehacer educativo que fomenta la comunidad, la seguridad y la excelencia, en las zonas universitarias y turísticas de Chile.

3.1.2. Visión

Ser la Residencial Universitaria preferida por los chilenos y extranjeros, reconocida por su fraternidad, el compromiso de sus colaboradores, sus servicios de excelencia, y el confort y seguridad de sus instalaciones.

3.1.3. Valores

Comunidad: construimos relaciones duraderas con cada uno de nuestros huéspedes, motivándolos a participar en actividades que los hagan sentir como en su hogar.

Compromiso: de cada uno de nuestros colaboradores en la atención y respuesta de los requerimientos de nuestros huéspedes.

Excelencia: en la prestación de los servicios de alojamiento y de entretenimiento ofrecidos tanto por nuestra organización como por nuestros socios clave.

Seguridad: en las dependencias de nuestras instalaciones, velando por la confianza y tranquilidad de nuestros huéspedes.

3.2. Objetivos y metas estratégicas

3.2.1. Objetivos estratégicos

- OE-1.** Lograr vinculación con seis instituciones del sistema de educación superior de la Región de Valparaíso durante los cinco primeros años de operación.
- OE-2.** Desarrollar las habilidades interpersonales y competencias tecnológicas del cincuenta por ciento de nuestros colaboradores permanentes durante los dos primeros años de operación.
- OE-3.** Lograr una satisfacción de los huéspedes de a lo menos el noventa por ciento al final del año 2020.
- OE-4.** Obtener una satisfacción de los clientes internos de a lo menos el noventa por ciento al final del tercer año de operación.

3.2.2. Objetivos de crecimiento

- OCR-1.** Alcanzar una tasa de ocupación de las habitaciones del cien por ciento al final del año 2020.
- OCR-2.** Conseguir que más del cincuenta por ciento de los ingresos operacionales provengan del servicio de hospedaje universitario entre los meses de marzo a diciembre al final del año 2022.

3.2.3. Objetivos competitivos

- OCO-1.** Lograr vinculación con la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico de la Municipalidad de Viña del Mar al final del año 2020.
- OCO-2.** Conseguir tres acuerdos de colaboración con agencias de turismo de la región al final del año 2020.
- OCO-3.** Conseguir al menos un acuerdo de colaboración con agentes de turismo con cobertura nacional al final del año 2020.
- OCO-4.** Habilitar intranet para clientes internos y externos de la Residencial Universitaria al final del año 2018.
- OCO-5.** Evaluar la ampliación de las operaciones del negocio a una de las quince regiones del país al final del año 2022.

Adicionalmente, son competitivos los siguientes objetivos estratégicos: OE-1, OE-2, OE-3 y OE-4.

3.2.4. Notas a los objetivos definidos

Todos los objetivos definidos han sido formulados para un horizonte de cinco años a contar del año 2018 inclusive.

Los objetivos estratégicos OE-1, OE-2 y OE-3 responden principalmente a los valores asociados a la visión de la organización (comunidad, compromiso y excelencia). OE-4 permite la vinculación estratégica con organizaciones que mantienen contacto directo con los consumidores meta. Asimismo, son competitivos ya que se espera desarrollar ventajas competitivas a partir del talento humano y las características de los servicios conexos al hospedaje.

Los objetivos de crecimiento OCR-1 y OCR-2 están ligados a los ingresos y a la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad instalada para la prestación de los servicios, son apropiados en base a las condiciones que presenta el entorno y persiguen el desarrollo económico de la organización.

Los objetivos competitivos OCO-1, OCO-2 y OCO-3 guardan relación con los valores asociados a la visión de la organización (compromiso y excelencia) al igual que OCO-4 (comunidad). OCO-5 permitirá cumplir con el ámbito geográfico de la misión de la organización. Son competitivos ya que las alianzas de cooperación permitirán a la Residencial ser una alternativa real de hospedaje en la Región de Valparaíso a través de la exposición, seguridad y confianza. Asimismo, la aplicación de recursos tecnológicos reforzará la cultura organizacional vía plataforma virtual, la cual permitirá la entrega de información de las actividades y de los miembros de la Residencial, así como la interacción entre los mismos.

3.3. Estrategia de crecimiento

3.3.1. Crecimiento intensivo a través de la penetración de mercado

Como estrategia de entrada y en la búsqueda de incrementar la participación relativa de la empresa en la industria del hospedaje universitario y turístico tanto en la Región de Valparaíso como en Chile, se ha propuesto implementar una estrategia de crecimiento intensivo a través de la penetración del mercado, donde la función de marketing del negocio jugará un rol clave.

Para aprovechar el dinamismo del sector hotelero regional y nacional, la correlación entre las ventas y los gastos en marketing, y la ausencia de un líder en la industria, la Residencial Universitaria deberá realizar esfuerzos de marketing directo y de comunicación a través de canales como lo son las redes sociales, página web y periódicos de circulación nacional. Asimismo, la creación de alianzas estratégicas con Universidades, Agencias de Turismo, Municipalidades y SERNATUR serán fundamentales para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la organización.

3.3.2. Crecimiento integrado horizontal

La industria hotelera y gastronómica nacional ha presentado un atractivo dinamismo, escenario del cual la quinta región no es ajena. Ya que la industria del hospedaje tiene una estructura económica competitiva y que en la quinta región gran parte de los proveedores de servicios de este tipo lo hacen a través de la estandarización y en general compiten por la mejor relación precio-calidad, es que a través del desarrollo de una propuesta de valor diferenciada, las habilidades distintivas de nuestros colaboradores, el apoyo de nuestros socios clave y la ubicación privilegiada se espera que nuestro negocio consiga beneficios económicos por arriba del promedio de mercado, los cuales si se destinan a la financiación de una estrategia de crecimiento integrado horizontal a través de la adquisición o absorción de competidores para replicar el modelo de negocio, lo que permitirá incrementar la cobertura a nivel regional y nacional, mejorar la posición competitiva de la empresa, y cumplir los objetivos organizacionales de más largo plazo.

3.4. Estrategia competitiva

Debido a que en la industria del hospedaje en general existen grupos de consumidores con gustos, preferencias y requerimientos diversos y atender a unos pocos resultaría muy costoso para los actuales competidores, y que la actual oferta del servicio de hospedaje universitario resulta ser altamente estandarizado -dejando abierta la puerta para que nuevos participantes atiendan a un número acotado de segmentos de clientes- la Residencial Universitaria deberá competir con una estrategia de enfoque de mejor valor.

Los segmentos de mercado que se atenderán guardan relación con estudiantes universitarios nacionales y extranjeros, y turistas nacionales. Los servicios que se ofrecerán serán de alta calidad en relación a la competencia, incluyendo: colaboradores capacitados para atender y resolver las solicitudes de los usuarios, infraestructura física que estimule el entretenimiento y la integración entre las actividades de los huéspedes y entre ellos mismos, servicios turísticos proporcionados por socios clave, y un adecuado sistema de seguridad.

3.5. Fuentes generadoras de ventaja competitiva

Las fuentes de ventaja competitiva para la organización que son impulsoras de diferenciación son como sigue:

3.5.1. Procesos de control de calidad

Para asegurar que la prestación del servicio se apegue a la formulación descrita por las unidades funcionales del negocio y que satisfagan y superen las expectativas tanto de los clientes como de los huéspedes, se ha acordado solicitar el servicio de un huésped incógnito que participe en el proceso de control de calidad para que aporte a la empresa información valiosa la cual, de ser necesario, será útil para aplicar oportunamente medidas que corrijan las desviaciones hacia el cumplimiento de los objetivos formulados.

3.5.2. Características y desempeño del servicio

Además de ofrecer el servicio de hospedaje común que incluye una cama para dormir, tres comidas diarias, televisión, acceso a internet y servicios básicos, la Residencial Universitaria contará con amplios dormitorios completamente equipados y adaptados para los requerimientos de los estudiantes, balcones privados, y baños compartidos y privados. Además, el primer nivel tanto interior como exterior contará con una distribución física tal que armonice espacios de entretenimiento como de estudio para los huéspedes. En la misma línea, los socios clave prestarán servicios complementarios a los huéspedes de la Residencial, tanto en el plano turístico como el de entretenimiento dentro y fuera de la ciudad. Por otro lado, la localización de la Residencial permitirá a los usuarios desarrollar su vida académica y turística de manera simple y segura.

3.5.3. Tecnología e innovación

La Residencial Universitaria contará con una infraestructura física equipada con artículos de alta tecnología y calidad, el cual será renovado regularmente para atender adecuadamente los requerimientos de los huéspedes. Los pilares tecnológicos de la organización serán la autonomía y personalización de dispositivos (sobre todo en las habitaciones y página web), lobby de la Residencial como hub tecnológico, la oficina fuera de la oficina y la administración de las redes sociales.

3.5.4. Ventas y marketing

La utilización de marketing directo o relación estrecha con los clientes y huéspedes permitirá identificar el perfil de gustos y preferencias de cada uno y, en consecuencia, será útil para cumplir objetivos de fidelización y posicionamiento propuestos por la organización. Por otro lado, la implementación del intranet organizacional e infraestructura tecnológica, el contar con la presencia de las autoridades del negocio, el servicio de alimentación, el gimnasio y los servicios de entretenimiento ofrecidos por la Residencial y por los socios clave serán parte del producto aumentado, lo que permitirá entregar mayor valor a los clientes y huéspedes. Asimismo, se contará con los servicios de un Relacionador Público quien comunicará y vinculará a la Residencial con otras organizaciones en la Región de Valparaíso y los principales barrios universitarios y turísticos en otras regiones de Chile.

3.5.5. Habilidades y experiencia del personal

La Residencial contará con un profesional encargado de la dirección estratégica de la organización, así como de la administración de las áreas funcionales del negocio. Se implementarán programas de capacitación para los colaboradores en términos de atención al cliente y al manejo de las herramientas y plataformas con las que cuente la Residencial. Asimismo, se elaborará un plan de inducción de personal para que tengan claridad –además de las funciones y obligaciones de cada cargo– de la misión, visión y valores de la empresa, así como de la filosofía administrativa y la cultura organizacional.

3.5.6. Notas a las estrategias definidas

La estrategia de crecimiento a través de la penetración de mercado será útil para responder principalmente a los objetivos de crecimiento formulados por la organización para los primeros cinco años de operación, los cuales guardan relación con las tasas de ocupación, diversificar la cartera de ingresos con especial énfasis en el segmento universitario y obtener una tasa de rendimiento sobre la inversión creciente y aceptable para los dueños del negocio.

La estrategia de crecimiento integrado horizontal entrega compromiso y proyección de las operaciones del negocio, permitiendo a la empresa situarse en una posición de más largo plazo para cumplir objetivos estratégicos en un horizonte superior a cinco años a partir del inicio de sus operaciones y abordar el ámbito geográfico plasmado en su misión.

Igualmente, la estrategia competitiva, a través del enfoque de mejor valor, es consistente con los objetivos estratégicos y competitivos formulados por la organización para los primeros cinco años de operaciones, los cuales permitirán desarrollar una fuerte cultura organizacional, obtener elevados niveles de satisfacción tanto del cliente interno como externo y generar lealtad a la marca, todo lo anterior implementando un adecuado programa de capacitación para los colaboradores, la asociación con entidades privadas y gubernamentales que presten servicios complementarios y que sirvan como puente entre la organización y los clientes meta, el aprovechamiento de la infraestructura disponible para la prestación de servicios personalizados mediante equipamiento de alta calidad, y la comunicación continua con los clientes y usuarios reales y potenciales a través de canales digitales y medios impresos.

3.6. Descripción de las actividades generadoras de valor

A continuación, se detallarán los eslabones de valor que serán parte de la organización. Para esto, se utilizará el modelo de la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter adaptada a una empresa de servicios, en donde las actividades primarias son: operaciones, marketing y servicio de posventa, mientras que las de apoyo corresponden a: infraestructura organizacional, recursos humanos, tecnología y adquisiciones.²⁰

3.6.1. Operaciones

Prestación del servicio de alojamiento propiamente tal, incluidos: recepción y control de acceso, áreas verdes para realización de actividades recreativas, piscina, gimnasio, comedor/cafetería completamente equipada, biblioteca/sala de estudio, salón de cine, salón multiespacio, terrazas en dos de los tres niveles, lavandería, enfermería y vestíbulo adaptado para trabajo cooperativo o coworking.

El mantenimiento de las instalaciones, equipos y muebles estará a cargo de terceros. Por otro lado, el control de calidad se realizará a partir de un huésped incógnito que participará en las actividades de la Residencial durante un breve periodo de tiempo.

Al inicio de sus operaciones, la Residencial no contará con certificados de calidad en sus operaciones ni tampoco con un gran número de alianzas estratégicas con actores clave, debido a que estos se pretenden formalizar, en su mayoría, durante el primer año de actividades. Asimismo, la falta de experiencia en la industria hotelera, y sobre todo en el segmento del hospedaje universitario, será una debilidad de la cual la empresa se hará cargo al mismo tiempo que aprende tanto de sus operaciones como las de sus competidores en el horizonte de evaluación contemplado para el proyecto.

²⁰ Modelo proporcionado por los académicos de la asignatura Módulo de Emprendimiento Gerencial III y Titulación, año 2016.

3.6.2. Marketing

Los canales de comunicación del servicio serán: página web propia, redes sociales, folletos, carteles en universidades y prensa escrita. Los tipos de relaciones públicas a utilizar serán: charlas en instituciones y eventos educacionales o formativos, invitaciones a la Residencial y convenios con universidades y otras organizaciones. Respecto a la promoción de ventas (descuentos), se propone realizar lo siguiente: “Pago año completo” y “Trae a tu amigo”. El marketing directo se aplicará como sigue: bienvenida personalizada, encuestas de satisfacción y mejora, celebraciones de cumpleaños y reuniones con integrantes de la Residencial.

Por otro lado, los criterios de fijación de precios serán a través de la orientación mediante el valor percibido, la demanda y la competencia. La política crediticia y plazos de pago contemplarán que las mensualidades deben ser canceladas al inicio de cada mes en efectivo o transferencia bancaria. Si acaso se tratase del pago anual anticipado, entonces se podrá optar al pago en tres cuotas precio contado.

Como lo supone la creación de una nueva empresa, la Residencial estará carente de una imagen, trayectoria, reputación o posicionamiento en relación a sus competidores directos e indirectos en el corto plazo, situación que espera corregirse al final del primer año de operaciones.

3.6.3. Servicio de posventa

Se realizará diariamente limpieza y orden en las habitaciones de los huéspedes y en los espacios de uso común, se ofrecerán tres comidas diarias, se celebrarán los cumpleaños de los usuarios, se utilizará la intranet para la realización de actividades administrativas y comunicacionales, y se mantendrá una oferta actualizada de los servicios conexos proporcionados por los socios clave. Asimismo, se hará seguimiento de las sugerencias y reclamos de los huéspedes con el propósito de entregar soluciones tan pronto como sea posible.

3.6.4. Infraestructura organizacional

Para la dirección estratégica de la organización se contará con un Gerente General, quien será un Ingeniero Comercial o un profesional afín al área de los negocios. Su formación y experiencia profesional permitirán tener un amplio control sobre las actividades del negocio, así como de la administración financiera. La estructura formal de la organización que se adoptará, en primera instancia, será de tramo amplio. Las operaciones del negocio se desarrollarán en el marco de la comunidad, compromiso, excelencia y seguridad. En consecuencia, se propondrá desarrollar una fuerte cultura organizacional.

3.6.5. Recursos humanos

A los colaboradores se les inculcará una cultura centrada en la persona, elemento considerado como eje principal de la organización y diseñado para servir a sus miembros. Cada trabajador deberá estar siempre dispuesto a satisfacer las necesidades y resolver los clientes, manteniendo una cercanía amable con la comunidad. La finalidad de implementar una cultura como ésta será hacer sentir a los trabajadores en un clima laboral cómodo, acogedor y de colaboración.

El proceso de selección de personal de la organización consistirá en escoger a los candidatos más idóneos para las necesidades de los puestos de la organización, recopilando información acerca de los cargos y se aplicarán técnicas de selección para reunir información acerca de los candidatos. En primera instancia, el staff del proyecto deberá seleccionar al mejor candidato para la Gerencia General, para que posteriormente, éste se ocupe de la selección de su equipo.

En el proceso de evaluación del desempeño estará a cargo del Gerente General y se utilizará la estrategia de evaluación por resultados para obtener información y analizar el cumplimiento de las propuestas para cada uno de los objetivos específicos del programa para así poder retroalimentar a los examinados. Complementariamente, se utilizará el índice de ausentismo de los trabajadores. El personal mejor evaluado será elegido como el colaborador del año y, ante la comunidad, se expondrán sus logros.

Se crearán programas de capacitación en el manejo de las tecnologías, uso de intranet y primeros auxilios para agregar valor a la formación de las personas, a la organización, y a los clientes.

Se proporcionarán los medios que ayuden a incrementar el desarrollo personal de los colaboradores mediante capacitaciones, creación de equipos de trabajo y la vinculación de la evaluación de desempeño como mecanismo para entregar recompensas y así mejorar la motivación y satisfacción del personal.

3.6.6. Tecnología

La presencia en internet mediante una página web propia y la utilización de redes sociales permitirá a la organización desarrollar gran parte de sus actividades de marketing. Asimismo, la implementación del intranet será clave para la gestión interna del negocio: gestión financiera, gestión de recursos humanos, vinculación con los huéspedes y entre ellos, perfil virtual de los colaboradores y huéspedes, oferta actualizada de los servicios de los socios clave, entre otros. Respecto a la renovación de activos fijos, éstos serán remplazados en la cantidad de años que se deprecian contablemente, según lo que estipula el Servicios de Impuestos Internos, para facilitar su cálculo e integración a los flujos de caja. Sin embargo, el reemplazo de éstos será evaluado al comienzo de cada año, teniendo como propósito evitar la obsolescencia tecnológica y la generación de ingresos por una venta oportuna.

3.6.7. Adquisiciones

Los insumos generales para la operación -como lo son los de limpieza, oficina, enfermería, jardinería, repuestos, entre otros- así como la compra de alimentos, equipos y otros activos serán adquiridos a través de supermercados y proveedores especializados. En primera instancia y por el desconocimiento de las operaciones de la Residencial y de su comportamiento financiero, el poder de negociación con los proveedores será relativamente bajo. Esta situación se contempla que se corrija durante el primer año de las operaciones del negocio.

3.7. Matriz de la Ventaja Competitiva

A continuación, y a través del modelo propuesto por Ernesto Fernández en la revista EICO Research (2013), se procederá a determinar la ventaja competitiva organizacional. La tabla 6 reúne las capacidades de la empresa descritas en la sección anterior, clasificándolas como fortalezas (F) y debilidades (D), desde un punto de vista comparativo con los competidores del sector industrial. Asimismo, éstas son categorizadas de acuerdo a si son o no percibidas por los consumidores como fortaleza percibida (FP), fortaleza no percibida (FNP), debilidad percibida (DP) y debilidad no percibida (DNP).

Tabla 6: Clasificación de las capacidades de la organización

Identificador	Capacidades de la empresa	Fortaleza o Debilidad	Percibida	No percibida
1	Procesos de control de calidad	F		FNP
2	Características y desempeño del servicio	F	FP	
3	Tecnología e innovación	F	FP	
4	Ventas y marketing	F	FP	
5	Habilidades y experiencia del personal	F	FP	
6	Certificados de calidad en operaciones	D	DP	
7	Cantidad de alianzas estratégicas	D	DP	
8	Experiencia en el sector industrial	D		DNP
9	Trayectoria y posicionamiento	D	DP	

Fuente: Elaboración propia a partir de EICO Research (2013).

La tabla 7 establece una ponderación relativa de las fortalezas percibidas de la organización, despreciando aquellas que no lo son. Las ponderaciones de las fortalezas son en base a la importancia relativa para los consumidores: muy alta, alta, baja o muy baja. Asimismo, pero ahora desde la perspectiva de los competidores, las fortalezas son ponderadas a partir de la diferenciación que estas permitirán conseguir con los competidores: muy alta, alta, baja o muy baja. La misma situación ocurre respecto al tratamiento de las debilidades organizacionales.

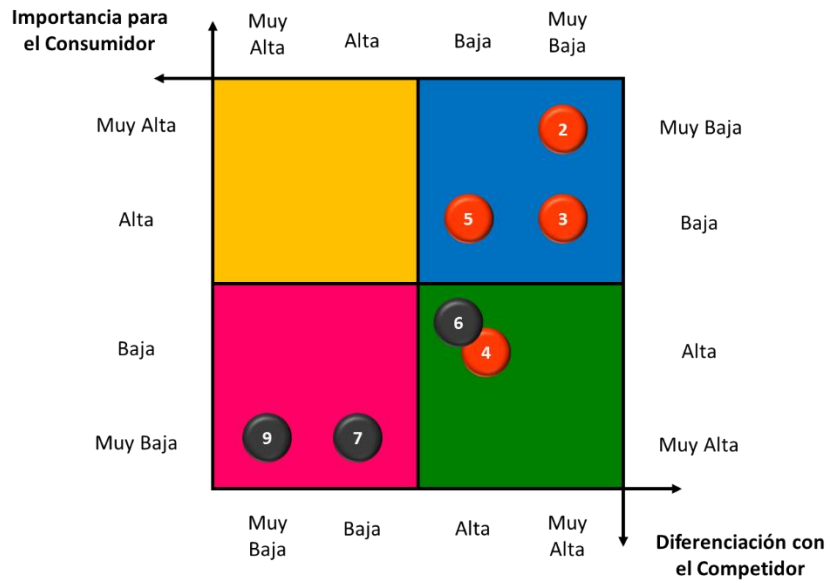
Tabla 7: Ponderación relativa de las fortalezas y debilidades percibidas de la organización

Identificador	Capacidades de la empresa	Fortalezas o Debilidades percibidas	Importancia para el consumidor	Diferenciación con el competidor
2	Características y desempeño del servicio	F	Muy alta	Muy alto
3	Tecnología e innovación	F	Alta	Muy alto
4	Ventas y marketing	F	Baja	Alto
5	Habilidades y experiencia del personal	F	Alta	Alto
6	Certificados de calidad en operaciones	D	Baja	Alto
7	Cantidad de alianzas estratégicas	D	Alta	Muy alto
9	Trayectoria y posicionamiento	D	Muy alta	Muy alto

Fuente: Elaboración propia a partir de EICO Research (2013).

Por último, el gráfico 2 refleja la matriz de la ventaja competitiva de la organización. Esta señala que para la Residencial Universitaria objeto de estudio las bases de ventaja competitiva corresponden a las características y desempeño del servicio, tecnología e innovación, y las habilidades y experiencia del personal (ubicadas en el cuadrante superior derecho de la matriz). Las características anteriores diferenciarán a la empresa significativamente de sus competidores y, a su vez, son atributos relevantes para los consumidores, permitiendo a la Residencial destacarse en aspectos que serán, finalmente, valorado por el mercado. Asimismo, las actividades correspondientes a ventas y marketing y a certificados de calidad en operaciones (ubicadas en el cuadrante inferior derecho de la matriz) son consideradas como bases de atributos neutros y no corresponderán a una ventaja competitiva debido a que, a pesar de ser un aspecto que marque una diferencia significativa respecto a los competidores, no representan una cualidad valorada por los clientes, lo que es lo mismo, no agregarán o desagregarán valor a estos mismos si acaso la empresa optase por especializarse en la ejecución de dichas actividades. Sin embargo, la cantidad de alianzas estratégicas, trayectoria y posicionamiento (ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz) son consideradas como bases de desventaja competitiva porque al ser atributos distintivos de la organización, al ser transmitidos al consumidor, desagregarán valor para éste.

Gráfico 2: Matriz de hallazgos o de la ventaja competitiva de la organización



Fuente: Elaboración propia a partir de EICO Research (2013).

3.8. Cadena de valor proyectada

La Residencial Universitaria contará con una cadena de valor compuesta por un eslabón primario (operaciones) y dos de apoyo (recursos humanos y tecnología).

3.8.1. Eslabón primario

Operaciones: Prestación del servicio de alojamiento propiamente tal, incluidos: recepción y control de acceso, áreas verdes para realización de actividades recreativas, piscina, gimnasio, comedor/cafetería completamente equipada, biblioteca/sala de estudio, salón de cine, salón multiespacio, terrazas en dos de los tres niveles, lavandería, enfermería y vestíbulo adaptado para trabajo cooperativo o coworking.

Asimismo, se realizará diariamente limpieza y orden en las habitaciones de los huéspedes y en los espacios de uso común, se ofrecerán tres comidas diarias, se celebrarán los cumpleaños de los usuarios, se utilizará la intranet para la realización de actividades administrativas y comunicacionales, y se mantendrá una oferta actualizada de los servicios conexos proporcionados por los socios clave.

El mantenimiento de las instalaciones, equipos y muebles estará a cargo de terceros. Por otro lado, el control de calidad se realizará a partir de un huésped incógnito que participará en las actividades de la Residencial durante un breve periodo de tiempo.

3.8.2. Eslabones de apoyo

Recursos humanos: Se contará con un profesional encargado de la dirección estratégica de la organización, así como de la administración de las áreas funcionales del negocio. Se implementarán programas de capacitación para los colaboradores en términos de atención al cliente y al manejo de las herramientas y plataformas con las que cuenta la Residencial. Asimismo, se elaborará un plan de inducción de personal para que tengan claridad –además de las funciones y obligaciones de cada cargo– de la misión, visión y valores de la empresa, así como de la filosofía administrativa y la cultura organizacional.

Tecnología: Infraestructura física equipada con artículos de alta tecnología y calidad, el cual será renovado regularmente para atender adecuadamente los requerimientos de los huéspedes. Los pilares tecnológicos de la organización serán la autonomía y personalización de dispositivos (sobre todo en las habitaciones y página web), lobby de la Residencial como hub tecnológico, la oficina fuera de la oficina y la administración de las redes sociales.

IV. PLAN DE MARKETING

4.1. Objetivos de marketing

- OM-1.** Alcanzar una tasa de ocupación del 100% de las habitaciones al final del año 2020.
- OM-2.** Conseguir que más del 50% de los ingresos operacionales provengan del servicio de hospedaje universitario entre los meses de marzo a diciembre al final del año 2022.
- OM-3.** Lograr una retención del 60% de los clientes al final del tercer año de actividades.
- OM-4.** Ser una marca conocida por los atributos de comunidad, seguridad y excelencia del servicio al final del cuarto año de operación.
- OM-5.** Lograr vinculación con seis instituciones del sistema de educación superior de la Región de Valparaíso durante los cinco primeros años de operación.
- OM-6.** Lograr vinculación con la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico de la Municipalidad de Viña del Mar al final del año 2020.
- OM-7.** Conseguir tres acuerdos de colaboración con agencias de turismo de la región al final del año 2020.
- OM-8.** Conseguir al menos un acuerdo de colaboración con agentes de turismo con cobertura nacional al final del año 2020.

4.2. Segmentación de mercado

4.2.1. Macro segmentación de mercado

Jóvenes desde 18 a 27 años que se encuentren matriculados en alguna institución de educación superior de la Región de Valparaíso y que, gracias a esto, han tenido que abandonar sus hogares familiares.

La presente macro-segmentación corresponde a un universo total de 52.007 estudiantes (véase anexo 1).

4.2.2. Micro segmentación de mercado

El grupo de jóvenes descrito en la macro-segmentación se subdividen en el periodo de su estadía: corta, que corresponde a los estudiantes que permanecen por 1 semestre y larga, que se vincula a los estudiantes que permanecen 2 o más semestres.

4.3. Perfil del público objetivo

4.3.1. Estudiantes nacionales

Estudiantes Nacionales que cursen estudios en alguna institución de educación superior de la Región de Valparaíso, que se encuentren en el rango de edad desde los 18 a 29 años y que posean un domicilio familiar fuera de la región.

Caracterizado por una estadía de larga duración (1 año o más), donde la búsqueda de residencia se basa en las necesidades de comunidad, seguridad, buena ubicación y buen equipamiento; atributos por los cuales están dispuestos a pagar mucho más.

Este tipo de estudiante pertenece a familias del sector socioeconómico ABC1.

4.3.2. Estudiantes internacionales

Estudiantes Internacionales que cursen estudios y/o participen en programas de intercambios en alguna institución de educación superior de la Región de Valparaíso, que se encuentren en el rango de edad desde los 18 a 29 años y que posean un domicilio familiar fuera de Chile.

Caracterizado por una estadía de corta duración (1 o 2 semestre), donde la búsqueda de residencia se basa en las necesidades de comunidad, seguridad, buena ubicación y buen equipamiento; atributos por los cuales están dispuestos a pagar mucho más.

Este tipo de estudiante pertenece a sectores socioeconómicos con ingresos igual o superiores a USD 2.000.

4.4. Mercado potencial

4.4.1. Tamaño del mercado potencial

De acuerdo al Observatorio de Educación Superior de la Región de Valparaíso (2015), la Región de Valparaíso cuenta con 44 instituciones, siendo la segunda mayor región con mayor concentración del país, sistema que representa el 11,1% de la matrícula nacional con un total regional de 134.320 estudiantes. Se sabe que el 44% de sus estudiantes provienen de otras regiones del país. El 94% de los estudiantes provenientes de otras regiones prefieren las ciudades de Viña del Mar y Valparaíso al momento de buscar alojamiento, lo que asciende a un total de 55.555 alumnos de educación superior.

Según la encuesta aplicada por el mismo Observatorio de Educación Superior de la Región de Valparaíso en el año 2014, de los alumnos que optaron por cambiarse de ciudad para poder cursar sus estudios de educación superior el 13% tiene gastos mensuales superiores a los \$ 300.000 (sin considerar los gastos de arancel).

Se estima que el número de extranjeros en la Región superó los 1.857 el año 2014 (SIES, 2015). De estos, un 90% estuvo desarrollando un intercambio estudiantil o un programa de corta estadía, el 10% estaba matriculado en alguna carrera de pregrado o en algún programa de postgrado. El 100% residió en Viña del Mar y Valparaíso.

Respecto a la estacionalidad, los estudiantes nacionales requieren el producto anualmente por 10 meses y los estudiantes internacionales desde 5 a 10 meses. Estos meses comprende la temporada marzo-diciembre.

Con la información anterior, es posible determinar demanda potencial actual:

Número de personas que necesitan el producto (N) = 57.412 personas

Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R) = 13%

Tasa de consumo de uso del producto (F) = 10 meses

Demanda potencial actual mensual = 7.464 piezas/persona.

Demanda potencial actual anual = 74.636 piezas/persona.

4.4.2. Pronóstico de ventas

El Pronóstico de Ventas basal se ha elaborado según los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística, mediante la Encuesta Mensual de Turismo y la subsección Hoteles en Valparaíso, Viña del Mar y Concón.

Para el pronóstico principal se promediaron las tasas de ocupación mensual desde marzo a diciembre 2015 y en el caso del pronóstico secundario se realizó el mismo ejercicio con los datos de enero y febrero 2015 (véase anexo 2).

La cifra del tercer año es de 52 habitaciones vendidas, es decir, se espera trabajar a plena capacidad, esto se justifica mediante los resultados esperados de las herramientas de marketing que se utilizará en el presente plan.

El detalle del pronóstico de ventas se presenta en las tablas 8 y 9.

Tabla 8: Pronóstico de ventas principal: marzo a diciembre

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad total (habitaciones)	52	52	52	52	52
Vendido (%)	50	75	100	100	100
Capacidad vendida	26	39	52	52	52
Capacidad no vendida	26	13	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Pronóstico de ventas secundario: enero a febrero

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad total (habitaciones)	52	52	52	52	52
Vendido (%)	71	86	100	100	100
Capacidad vendida	37	45	52	52	52
Capacidad no vendida	15	7	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3. Tasa anual de crecimiento

La tasa anual de crecimiento es relevante solamente en los 3 primeros años de operaciones, por lo que se determinaron tasas proporcionales de crecimiento hasta cumplir la meta de funcionar a plena capacidad. A partir del tercer año, no tiene sentido establecer una tasa anual de crecimiento o de participación de mercado, ya que la única forma de aumentar las ventas es construyendo nuevas sedes.

Las tasas anuales de crecimiento se presentan en la tabla 10.

Tabla 10: Pronóstico de la tasa de crecimiento. Evolución respecto del año anterior.

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de crecimiento principal (marzo a diciembre)	50,00%	33,33%	0%	0%
Tasa de crecimiento secundaria (enero a febrero)	21,13%	16,28%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia.

4.5. Posicionamiento

4.5.1. Variables de posicionamiento de la industria

De acuerdo a un estudio realizado por la Facultad de Economía y Administración de la Universidad de Chile (2015), las bases de posicionamiento de la industria son: ubicación, comodidad, seguridad, libertad, economía y buen equipamiento.

Este mismo estudio, a través de una encuesta a 400 estudiantes, logró determinar el posicionamiento de los distintos competidores en base a sus atributos. Los resultados se exponen en la tabla 11.

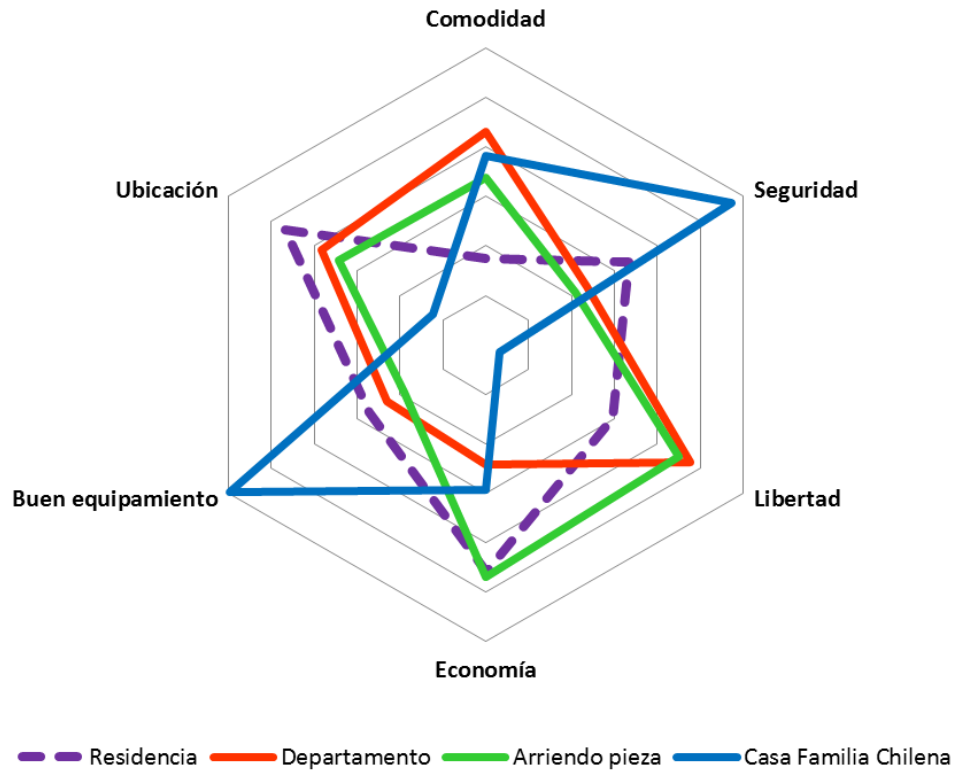
Tabla 11: Atributos que determinan el posicionamiento de la industria

Atributo	Residencia	Departamento	Arriendo pieza	Casa Familia Chilena
Comodidad	8,72%	21,49%	16,86%	19,08%
Seguridad	16,63%	11,84%	10,48%	28,71%
Libertad	14,81%	23,83%	22,55%	1,54%
Economía	22,92%	12,13%	23,46%	14,64%
Bien equipado	13,59%	11,55%	9,57%	29,87%
Ubicación	23,33%	19,15%	17,08%	6,17%
Total	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Universidad de Chile (2015).

4.5.2. Mapa de posicionamiento

Gráfico 3: Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia.

4.5.3. Definición del posicionamiento específico

Las Residenciales universitarias generalmente son asociadas a los atributos de economía y buena ubicación. Este nuevo proyecto de Residencial Universitaria, será un concepto distinto al de los actuales competidores, por lo que se competirá en base a: comunidad, ubicación y seguridad.

Comunidad, será el nuevo concepto de alojamiento universitario que se desea introducir a la quinta región: la creación de vida universitaria dentro del recinto a través de la prestación de un servicio diferenciado que estimule el sentido de pertenencia y confianza sumado a nuevas experiencias culturales y de entretenimiento que ofrece la ciudad. Este nuevo atributo será el diferenciador clave para lograr atraer estudiantes a la Residencial Universitaria.

Ubicación, es un atributo de posicionamiento básico de toda Residencial Universitaria. Por esta misma razón, el proyecto estará ubicado en un barrio universitario como lo es Miraflores Bajo, que se caracteriza por la cercanía de diversas instituciones de educación superior, centros de salud, comercio, y transporte público y privado.

Seguridad, el servicio entregado por la Residencial también deberá atender las necesidades básicas que cualquier persona espera de un lugar para vivir. Por esta misma razón, se contará con la presencia permanente de un conserje en la entrada, circuito cerrado de televisión y un moderno sistema de seguridad de ingreso a las instalaciones. El atributo de seguridad pretenderá, al mismo tiempo, cumplir con las expectativas que todo padre desea de una Residencial Universitaria, ya que finalmente la elección del alojamiento es, generalmente, una decisión familiar, sobre todo en los primeros años de estudios superiores.

Finalmente, el lema para competir será “Enjoy the best experience!”.

Se optó por un lema en inglés para complementar la marca: “University Town”. Además, el mensaje que se entregará es que el proyecto será más que una simple Residencial, si no que una experiencia que vale la pena vivir. El concepto de experiencia hace referencia al ambiente comunitario diferenciador del servicio (véase anexos 3 y 4).

4.6. Estrategia de producto

4.6.1. Concepto general de producto y variedad

Es un servicio de Residencial Universitaria integrado a al quehacer educativo que fomentará la comunidad, la seguridad y la excelencia.

La Residencial contará con una instalación de 3 pisos con áreas verdes, piscina, espacios multiuso, tal como comedores, cocina, lavandería, sala de estar, sala de juegos y otros. El edificio dispondrá de 52 habitaciones dentro de 1.000m² emplazado en el Barrio Universitario de Miraflores Bajo.

Existirán 2 modalidades de habitación: Individuales con baño privado e Individuales con baño semi-privado (2 personas). Estas habitaciones estarán equipadas con camas de plaza y media, escritorio, televisión por cable y una potente conexión inalámbrica de internet.

El servicio se diferenciará por el ambiente cercano entre los distintos estudiantes de la Residencial, donde se vivirán experiencias de entretenimiento y encuentro, logrando desarrollar un sentimiento de comunidad.

4.6.2. Niveles de producto

4.6.2.1. Producto esencial o beneficio central

El producto atenderá a las necesidades de residencia, cercanía a instituciones de educación superior, seguridad y comunidad.

4.6.2.2. Producto genérico

El producto genérico se dará a conocer mediante el logotipo e infraestructura del edificio donde se prestarán los servicios.

La empresa proporcionará dormitorios completamente equipados con una cama de plaza 1½, un escritorio, un armario, baño (privado o semi-privado), televisor. Junto con lo anterior, el

edificio contará con espacios comunes especializados para el público objetivo, como son salas de estudios, sala de computación, biblioteca, comedores, lavandería, entre otros.

4.6.2.3. Producto esperado

En su habitación los estudiantes esperan espacios amplios y limpios, camas cómodas y de buena calidad, alimentación de calidad y buen sabor (desayuno, almuerzo, cena), televisión por cable, internet rápido y un cierto grado de silencio. En los espacios comunes se desea limpieza, comodidad y equipamiento funcionando a la perfección.

A nivel global, se espera un ambiente comunitario y seguro, donde los estudiantes puedan compartir entre sí. Además de contar con la buena disposición de todo el personal de la Residencial.

4.6.2.4. Producto ampliado

El producto ampliado del proyecto se basa en los servicios adicionales y/o lugares que generalmente una Residencial Universitaria no cuenta. Destacamos los siguientes:

- Plataforma web con listado de los huéspedes y comunidad virtual
- Áreas verdes
- Terraza y balcones
- Piscina
- Biblioteca
- Mini-gimnasio
- Sala de estudio
- Sala de cine
- Sala de enfermería
- Sistema moderno de ingreso al recinto
- Circuito cerrado de televisión
- Conserje 24x7

4.6.2.5. Producto potencial

El producto potencial del proyecto está basado en la evaluación de la ampliación de las operaciones del negocio a una de las quince regiones del país al final del año 2022. Es decir, una posible nueva sucursal.

4.6.3. Marca

Figura 1: Logo de la Residencial Universitaria



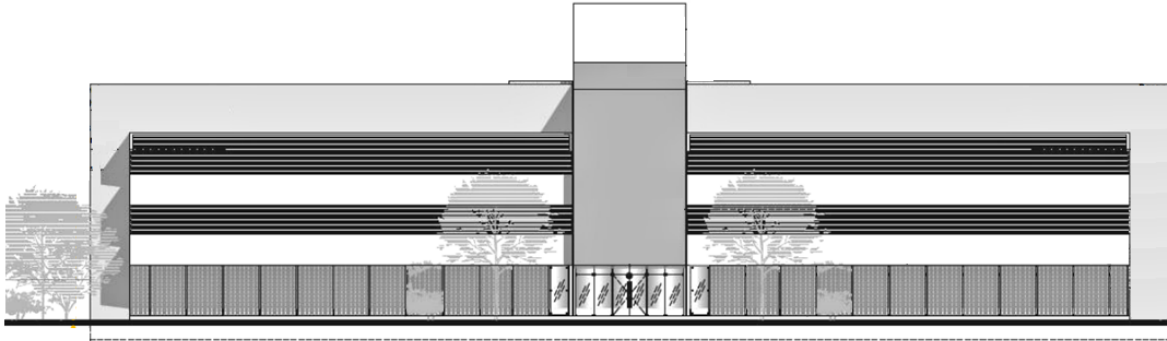
Fuente: elaboración propia.

El logotipo (figura 1) será University Town, el nombre completo del servicio. El nombre fue discutido y analizado por los creadores del proyecto y un pequeño grupo de personas para validar su pertinencia y recepción, lo que concluyó con resultados positivos (véase anexo 3).

El nombre de marca “University Town” tendrá como objetivo reflejar un sentido de Comunidad, lo que corresponde al nuevo concepto de alojamiento universitario que se desea introducir a la quinta región. Por estas mismas razones, el grupo de 5 jóvenes que aparece en la marca fue seleccionado como isotipo, ya que logra representar de manera gráfica la propuesta de valor del proyecto.

4.6.4. Packaging

Figura 2: Fachada de la Residencial Universitaria²¹



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3: Interior habitación de la Residencial Universitaria²²



Fuente: Elaboración propia.

²¹ Imagen referencial

²² Ídem

4.7. Estrategia de comunicaciones

4.7.1. Público objetivo de la estrategia de comunicaciones

Padres, estudiantes de enseñanza media y estudiantes universitarios del sector socioeconómico ABC1 y de ingresos similares en el caso del público internacional. En otras palabras, se la estrategia va enfocada al decisor, comprador y usuario del servicio.

4.7.2. Publicidad

4.7.2.1. Objetivo

Informar sobre nuestros productos y lograr un efecto de recuerdo sobre los mismos.

4.7.2.2. Presupuesto

Los costos publicitarios estarán basados en el hosting anual de página web de la empresa, los avisos de Facebook, la tarifa de publicación en el diario y las impresiones de los distintos instrumentos.

4.7.2.3. Medios

Página web propia:	Canal publicitario y de contacto, en dicho espacio el servicio ofrecido podrá ser revisado detalladamente como condiciones de la casa, servicios, habitaciones, galería de imágenes, experiencias y otras informaciones específicas.
Redes sociales:	Fan Page en la red social de Facebook, donde periódicamente se publicará información relacionada con precios, promociones y beneficios para adoptar nuestro servicio.

- Folletos:** De carácter informativo, donde se especificarán los atributos diferenciadores del producto y las razones del por qué el potencial cliente debería preferir el servicio de Residencial Universitaria (véase anexo 4).
- Carteles en universidades:** Cumple el mismo rol que los folletos, de carácter informativo y potenciador de los atributos diferenciadores del producto. Estos carteles serán de diseños atractivos y colores llamativos, con el fin de lograr captar una atención visual previa.
- Aviso en Diario:** Atendiendo al público objetivo de la campaña, estos avisos serán publicados en el Diario El Mercurio durante los meses de noviembre, diciembre y la primera quincena de enero durante los cinco primeros años del proyecto.

4.7.3. Relaciones públicas

4.7.3.1. Objetivo

Lograr aceptación e interés del público sobre el producto.

4.7.3.2. Presupuesto

El costo incurrido en esta estrategia comunicacional se relaciona con la remuneración de un Relacionador Público que operará dentro de las temporadas de noviembre a diciembre de los tres primeros años, junto con aspectos como pasajes y viáticos del mismo. El primer año, el desembolso presupuestario será mayor ya que el profesional será contratado por 4 meses con una determinada carga horaria. Lo anterior se realizará con el propósito de generar el mayor interés posible sobre el servicio.

4.7.3.3. Tipos de relaciones públicas

Charlas en colegios, pre-universitarios y ferias vocacionales: Estas actividades se realizarán todas fuera de V Región. El Relacionador Público acudirá a colegios principalmente de sectores socioeconómicos altos para la realización de sus labores (véase anexo 5).

Invitaciones a la Residencial: Corresponde a las visitas pactadas por el Relacionador Público, donde expondrá las bondades de University Town.

Convenios con universidades y otras instituciones: Los convenios serán de carácter permanente, con el fin de pertenecer a los registros de estas instituciones y, al mismo tiempo, para ayudar a certificar la calidad del servicio. Atendiendo al público objetivo, se ha establecido la meta durante los primeros años de operaciones de generar lazos con las siguientes instituciones universitarias: Universidad Adolfo Ibáñez, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Valparaíso, Universidad Andrés Bello, Universidad Viña del Mar, Universidad Santo Tomás. Además de las siguientes instituciones gubernamentales y privadas: Dirección de Desarrollo Turístico y Económico de la Ilustre Municipalidad de Viña del Mar, SERNATUR y Agencias de Turismo con cobertura regional y nacional.

4.7.4. Promoción de ventas

4.7.4.1. Objetivo

Atraer nuevos clientes y mantener a los actuales.

4.7.4.2. Presupuesto

El costo indirecto corresponde a los ingresos que no se percibirán por realizar los descuentos correspondientes.

4.7.4.3. Tipos de promociones

Descuento “Pago Año Completo” y descuento “Trae A Tu Amigo”.

4.7.5. Marketing directo

4.7.5.1. Objetivo

Fidelizar los actuales clientes.

4.7.5.2. Formas de aplicación

Bienvenida personalizada; Encuestas de satisfacción y mejora; Celebración de cumpleaños; y Reuniones con integrantes de University Town.

4.8. Estrategia de precio

La Residencial Universitaria contará con dos tipos de servicios en distintos periodos del año: principal (de marzo a diciembre) y secundario (enero y febrero). En las tablas 12 y 13 se describen los tipos de habitaciones, servicios asociados y precios respectivos.

Tabla 12: Precio del servicio principal: marzo a diciembre

Servicio	Precio
Servicio de Residencial Universitaria con habitación individual y baño semi-privado.	\$ 300.000 mensuales (*) + gastos comunes
Servicio de Residencial Universitaria con habitación individual y baño privado.	\$ 350.000 mensuales (*) + gastos comunes

(*) Mes de garantía

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Precio del servicio secundario: enero a febrero

Servicio	Precio
Habitación individual y baño semi-privado	\$ 50.000 por noche
Habitación individual y baño privado	\$ 55.000 por noche

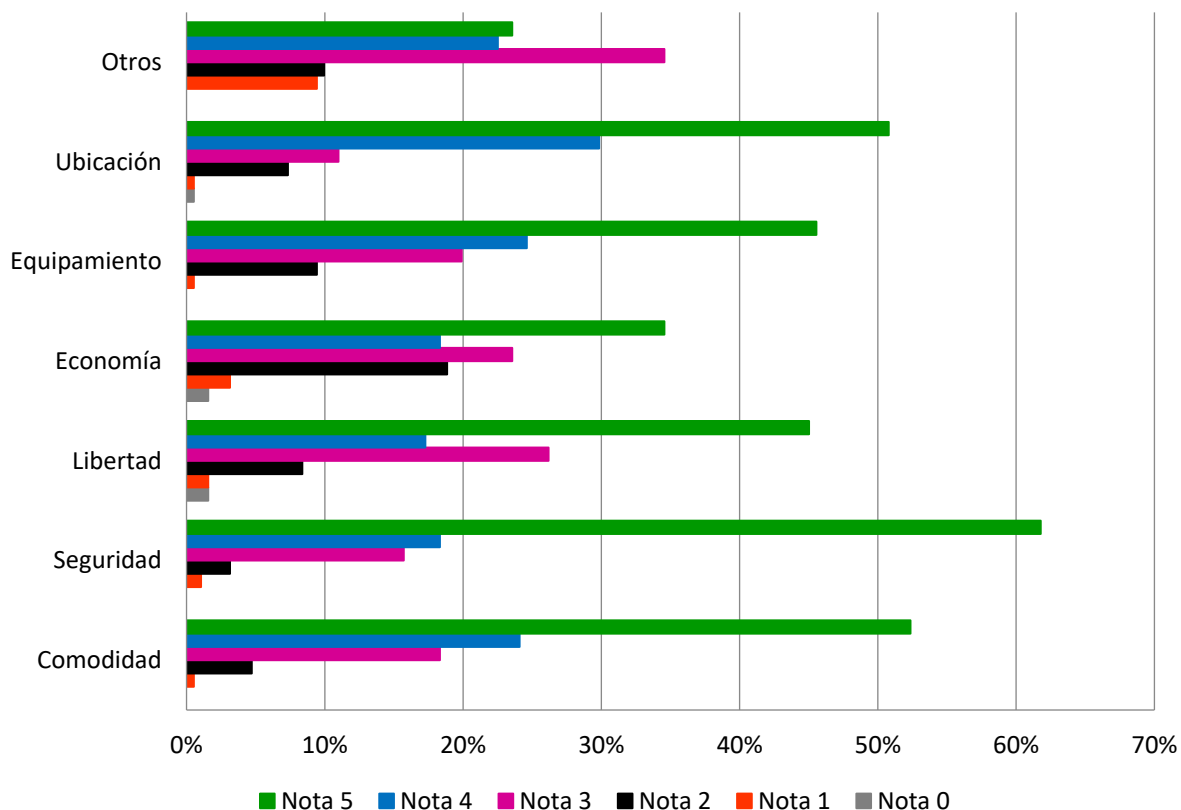
Fuente: Elaboración propia.

4.8.1. Criterios de fijación de precios

4.8.1.1. Orientado al valor percibido

El criterio principal para fijar el precio del servicio estará orientado al valor percibido, ya que el servicio presentado promete una serie de elementos diferenciadores que entrega al valor al cliente. El principal elemento es el factor “comunidad”, dado por el ambiente cercano entre los distintos estudiantes de la Residencial, donde se vivirán experiencias de entretenimiento y encuentro; además se destacan los factores de ubicación, seguridad, calidad del servicio y todos los puntos descritos en el producto ampliado, lo que finalmente hará percibir un mayor valor al cliente con respecto a la competencia.

Gráfico 4: Valoración de los atributos para una Residencial²³



Fuente: Elaboración propia.

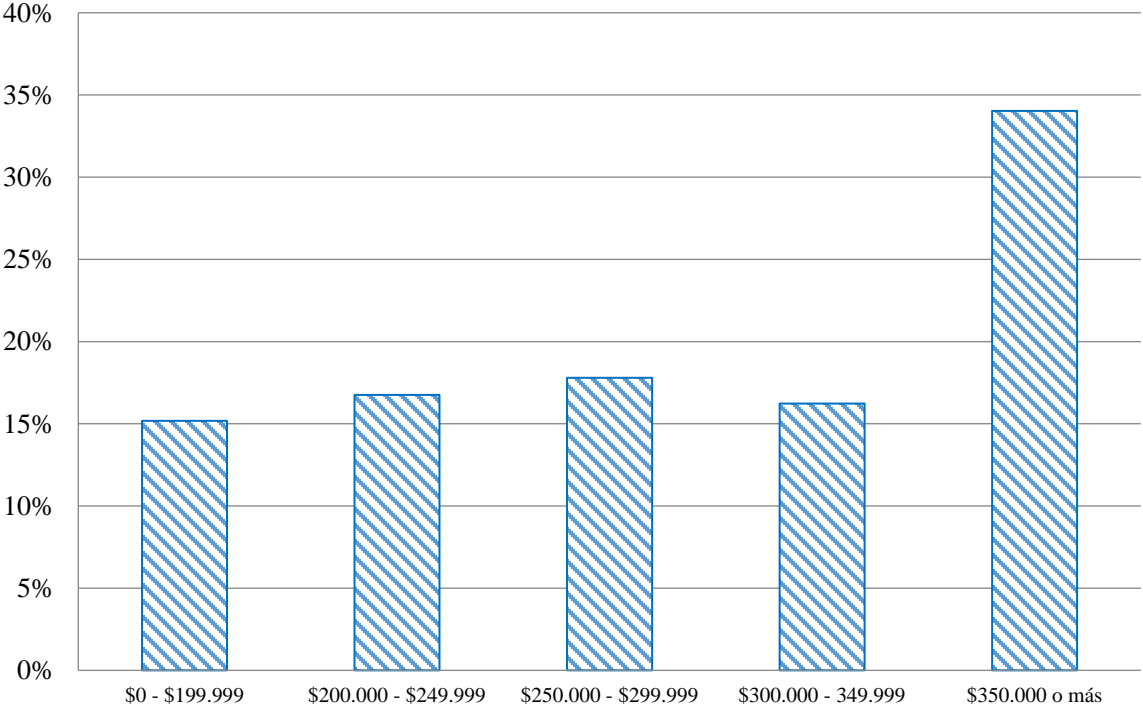
²³ Para mayor información, véase anexo 5.

Como se aprecia en el gráfico 4 y de acuerdo a la valoración de los atributos para una Residencial realizada mediante la encuesta aplicada, se afirma que el producto está bien enfocado a lo que el público objetivo quiere y necesita, ya que se han considerado los aspectos más valorados por los estudiantes.

4.8.1.2. Orientado a la demanda

Mediante una encuesta ejecutada de manera aleatoria entre alumnos de Universidad Adolfo Ibáñez, se sometió a testeó el monto máximo que estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes por un servicio de Residencial Universitaria ideal.

Gráfico 5: Disposición presupuestaria por un servicio de Residencial Universitaria ideal



Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico 5 y de acuerdo a la disposición presupuestaria por un servicio ideal de Residencial Universitaria, los rangos de precios ofrecidos en el proyecto están en línea con lo que realmente estarían dispuesto a pagar los estudiantes. Se concluye que el 50,26% de los encuestados podría acceder al servicio.

4.8.1.3. Orientado a la competencia

Para la fijación del precio fueron considerados los precios competidores de Viña del Mar, con el fin de obtener una referencia sobre precio basal para desarrollar el servicio (véase anexo 7).

4.8.2. Política crediticia y plazos de pago

Los pagos de las mensualidades deberán realizarse a principio de cada mes y efectuarse en efectivo y/o transferencia bancaria a la cuenta corriente de la empresa. Con respecto al pago del año de manera anticipada, los clientes tendrán la opción de realizar los pagos en 3 cuotas precio contado o 3 cheques, siendo éstas necesariamente canceladas en el mes de marzo.

4.8.3. Descuentos

4.8.3.1. Descuento “Pago año completo”

Al realizar el pago de la anualidad completa en el mes de marzo, se obtendrá un descuento del 5% en el monto del pago anual. El descuento será aplicable los clientes nuevos y antiguos, sin ninguna restricción.

4.8.3.2. Descuento “Trae a tu amigo”

El residente que logre atraer un nuevo huésped a la Residencial obtendrá un descuento del 50% de una de sus mensualidades. Al mismo tiempo, el nuevo residente recibirá el mismo descuento en su primer mes. Esta promoción tendrá un límite de 5 cupones (parejas beneficiadas).

4.9. Estrategia de distribución

La distribución y canales del proyecto se realizarán de manera directa (figura 4), y corresponderá al domicilio donde se ejecutarán las operaciones. El domicilio de la Residencia será Los Plátanos 2122, Comuna de Viña del Mar, Región de Valparaíso, Chile.

Figura 4: Distribución del servicio



Fuente: Elaboración propia.

4.10. Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos

Tabla 14: Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos. Año 2018^(*)

INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Ingreso por hab. estándar	\$18.600.000	\$16.800.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$59.400.000
Ingreso por hab. baño privado	\$42.625.000	\$38.500.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$5.250.000	\$133.625.000
Ingreso pago anual	\$0	\$0	\$10.000.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$10.000.000
Ingreso por gastos comunes	\$0	\$0	\$0	\$1.255.224	\$1.245.392	\$1.255.224	\$1.245.392	\$1.255.224	\$1.255.224	\$1.245.392	\$1.255.224	\$1.245.392	\$11.257.689
Mes de garantía hab. estándar	\$0	\$0	\$2.700.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2.700.000
Mes de garantía baño privado	\$0	\$0	\$5.950.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$5.950.000
TOTAL INGRESOS	\$61.225.000	\$55.300.000	\$26.300.000	\$8.905.224	\$8.895.392	\$8.905.224	\$8.895.392	\$8.905.224	\$8.905.224	\$8.895.392	\$8.905.224	\$8.895.392	\$222.932.689

DESCUENTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Descuento 5% pago anual	\$0	\$0	-\$500.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$500.000
Descuento trae a tu amigo	\$0	\$0	-\$1.700.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1.700.000
TOTAL DESCUENTOS	\$0	\$0	-\$2.200.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$2.200.000

^(*) IVA Incluido.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos. Año 2019^(*)

INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Ingreso por hab. estándar	\$ 18.600.000	\$ 16.800.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 62.400.000
Ingreso por hab. baño privado	\$ 55.787.600	\$ 50.388.800	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 183.176.400
Ingreso pago anual	\$ 0	\$ 0	\$ 26.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 26.500.000
Ingreso por gastos comunes	\$ 1.255.224	\$ 0	\$ 0	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 22.523.375
Mes de garantía hab. estándar	\$ 0	\$ 0	\$ 3.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.600.000
Mes de garantía baño privado	\$ 0	\$ 0	\$ 9.450.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.450.000
TOTAL INGRESOS	\$ 75.642.824	\$ 67.188.800	\$ 49.950.000	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 307.649.775

DESCUENTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Descuento 5% pago anual	\$ 0	\$ 0	-\$1.325.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$1.325.000
Descuento trae a tu amigo	\$ 0	\$ 0	-\$1.700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$1.700.000
TOTAL DESCUENTOS	\$ 0	\$ 0	-\$3.025.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$3.025.000

^(*) IVA Incluido.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos. Año 2020^(*)

INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Ingreso por hab. estándar	\$ 18.600.000	\$ 16.800.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 62.400.000
Ingreso por hab. baño privado	\$ 68.200.000	\$ 61.600.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 245.300.000
Ingreso pago anual	\$ 0	\$ 0	\$ 33.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 33.500.000
Ingreso por gastos comunes	\$ 2.371.867	\$ 0	\$ 0	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 32.279.429
Mes de garantía hab. estándar	\$ 0	\$ 0	\$ 3.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.600.000
Mes de garantía baño privado	\$ 0	\$ 0	\$ 14.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 89.171.867	\$ 78.400.000	\$ 65.350.000	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 391.079.429

DESCUENTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Descuento 5% pago anual	\$ 0	\$ 0	-\$1.675.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$1.675.000
Descuento trae a tu amigo	\$ 0	\$ 0	-\$1.700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$1.700.000
TOTAL DESCUENTOS	\$ 0	\$ 0	-\$3.375.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$3.375.000

^(*) IVA Incluido.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17: Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuentos. Año 2021 en adelante^(*)

INGRESOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Ingreso por hab. estándar	\$ 18.600.000	\$ 16.800.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 62.400.000
Ingreso por hab. baño privado	\$ 68.200.000	\$ 61.600.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 245.300.000
Ingreso pago anual	\$ 0	\$ 0	\$ 33.500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 33.500.000
Ingreso por gastos comunes	\$ 3.337.628	\$ 0	\$ 0	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 33.245.191
Mes de garantía hab. estándar	\$ 0	\$ 0	\$ 3.600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 3.600.000
Mes de garantía baño privado	\$ 0	\$ 0	\$ 14.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 14.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 90.137.628	\$ 78.400.000	\$ 65.350.000	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 392.045.191

DESCUENTOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTALES
Descuento 5% pago anual	\$ 0	\$ 0	-\$1.675.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$1.675.000
Descuento trae a tu amigo	\$ 0	\$ 0	-\$1.700.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$1.700.000
TOTAL DESCUENTOS	\$ 0	\$ 0	-\$3.375.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$3.375.000

^(*) IVA Incluido.

Fuente: Elaboración propia.

Nota sobre los descuentos:

- Descuento “5% pago anual” es proporcional al ingreso pago anual.
- Descuento “trae a tu amigo” hace referencia a 5 cupos: 1 habitación con baño semi privado y 4 habitaciones con baño privado.

4.11. Presupuesto de costos asociados al Plan de Marketing

Tabla 18: Presupuesto de inversiones iniciales relacionadas a las actividades de comunicación

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Hosting página web		\$21.950	\$21.950	\$43.900
Redes sociales		\$175.000	\$175.000	\$350.000
Folletos		\$170.000		\$170.000
Carteles		\$160.000		\$160.000
Diseñador Gráfico	\$250.000			\$250.000
Total				\$973.900

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19: Presupuesto general de la estrategia de comunicación para el primer año de operaciones

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Página web	\$43.900	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Redes sociales	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500
Folletos	\$170.000	-	-	-	-	-	-	\$170.000	-	-	-	-
Carteles	\$160.000	-	-	-	-	-	-	\$160.000	-	-	-	-
Publicación en el diario El Mercurio	\$616.331	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1.232.661	\$1.232.661
Diseñador Gráfico	\$250.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relacionador Público ²⁴ - Remuneración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$745.750	\$745.750	\$745.750
Relacionador Público - Pasajes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$120.000	\$120.000	\$120.000
Relacionador Público - Viáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$130.000	\$130.000	\$130.000
MD - Cumpleaños	\$104.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MD - Bienvenida personalizada	\$104.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	\$1.535.731	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$417.500	\$87.500	\$1.083.250	\$2.315.911	\$2.315.911

Fuente: Elaboración propia.

²⁴ El Relacionador Público será considerado sólo hasta el final del tercer año de operación.

Tabla 20: Presupuesto general de la estrategia de comunicación desde el segundo año en adelante

Detalle	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Página web	\$43.900	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Redes sociales	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500
Folleto	-	-	-	-	-	-	-	\$170.000	-	-	-	-
Carteles	-	-	-	-	-	-	-	\$160.000	-	-	-	-
Publicación en el diario El Mercurio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$1.232.661	\$1.232.661
Diseñador Gráfico	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Relacionador Público - Remuneración	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$745.750	\$745.750
Relacionador Público - Pasajes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$120.000	\$120.000
Relacionador Público - Viáticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	\$130.000	\$130.000
MD - Cumpleaños	\$104.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
MD - Bienvenida personalizada	\$104.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	\$339.400	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$417.500	\$87.500	\$87.500	\$2.315.911	\$2.315.911

Fuente: Elaboración propia.

V. PLAN DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

5.1. Objetivos de dirección de personas

- OP-1.** Ayudar a la organización a lograr sus objetivos al final del quinto año de operaciones.
- OP-2.** Fomentar el sentido de comunidad, compromiso, excelencia y seguridad en las actuaciones de los colaboradores de la organización desde el inicio de las operaciones del negocio.
- OP-3.** Proporcionar competitividad a la organización en base a sus colaboradores y el servicio diferenciado que estos entregan desde su incorporación a la empresa.
- OP-4.** Planificar, integrar y adecuar los recursos humanos necesarios, así como mejorar su reclutamiento, formación, desarrollo, desempeño y retribución, para mantener colaboradores felices y bien entrenados desde el inicio de las operaciones del negocio.

5.2. Cultura organizacional

A los colaboradores se les inculcará una cultura centrada en la persona, donde el individuo será considerado como el eje principal de la organización, diseñado para servir a sus miembros. Cada colaborador deberá estar dispuesto siempre a ayudar, a satisfacer las necesidades y resolver los problemas de sus clientes y mantener una cercanía amable con la comunidad University Town.

Diariamente, el Gerente General se acercará a cada colaborador para obtener información respecto a la evolución de la realización de sus actividades, identificando potenciales problemas y ocupándose de estos de manera anticipada.

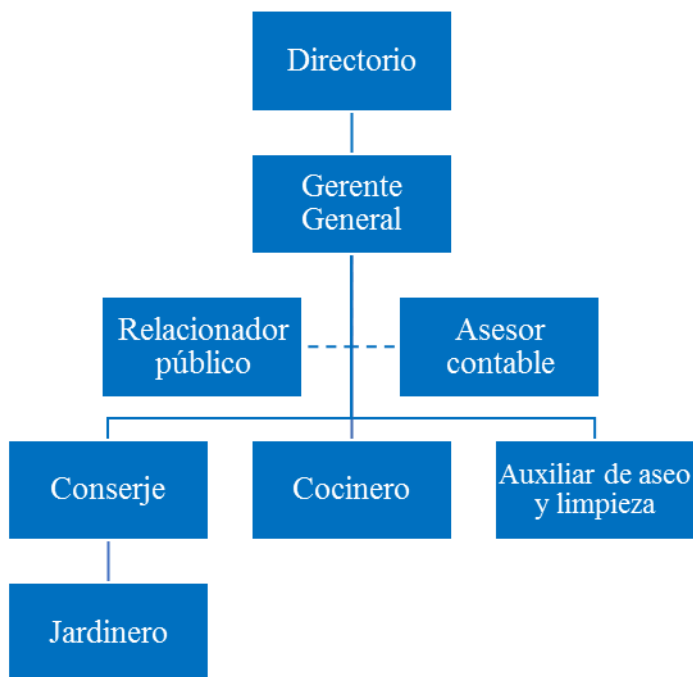
La filosofía administrativa de la organización será ofrecer soluciones oportunas a los requerimientos y problemas de sus usuarios, clientes y proveedores. Es importante que los trabajadores se sientan en un clima laboral cómodo, acogedor y de colaboración entre ellos asociado a las buenas prácticas, el trabajo en equipo, la utilización de los canales correctos de comunicación. Todo vinculado a los siguientes valores organizacionales:

- Comunidad: construimos relaciones duraderas con cada uno de nuestros huéspedes, motivándolos a participar en actividades que los hagan sentir como en su hogar.
- Compromiso: de cada uno de nuestros colaboradores en la atención y respuesta de los requerimientos de nuestros huéspedes.
- Excelencia: en la prestación de los servicios de alojamiento y de entretenimiento ofrecidos tanto por nuestra organización como por nuestros socios clave.
- Seguridad: en las dependencias de nuestras instalaciones, velando por la confianza y tranquilidad de nuestros huéspedes.

5.3. Diseño organizacional

5.3.1. Organigrama

Figura 5: Organigrama de la Residencial



Fuente: elaboración propia.

La figura 5 representa el organigrama formal de la organización y se refiere a ella en forma global. Su presentación gráfica es vertical, donde reflejan los cargos ramificados de arriba abajo. El Gerente General se ubica en la parte superior de los niveles jerárquicos, entendiéndose que es quien tiene el mayor grado de autoridad y responsabilidad dentro de la organización, mientras que la última línea del organigrama contiene los cargos con menor grado. Además, se refleja con líneas discontinuas al Asesor Contable y al Relacionador Público ya que se contará al menos una vez al año con sus servicios externos. Estos dos últimos cargos no tienen capacidad de toma de decisiones, pero sí de asesoría. La descripción y análisis de cada uno de los cargos se encuentran en el anexo 8 del presente documento.

5.3.2. Dotación de las necesidades futuras de personas

En un horizonte de cinco años la organización requerirá seis cargos, los cuales serán ocupados por veinte personas con distintas modalidades de contrato, según sean los requerimientos de las actividades a realizar. En las tablas 21, 22, 23, 24 y 25 se presenta en detalle el número de colaboradores necesarios para el periodo de operación proyectado, el tipo de jornada laboral y sus horarios de trabajo.

Tabla 21: Cargos y dotación de personas en la organización

Cargo	Personal tiempo completo	Personal tiempo parcial	Dotación Total
Gerente General	1	0	1
Relacionador Público	0	1	1
Asesor Contable	0	1	1
Conserje	3	3	6
Auxiliar de Limpieza	4	2	6
Jardinero	0	1	1
Cocinero	2	2	4
Total			20

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Horario de trabajo por función

Cargo	Horario de trabajo
Gerente General	Lunes a viernes de 09:00 a 18:00 horas
Relacionador Público	Lunes a viernes de 09:00 a 18:00 horas
Jardinero	Lunes de 09:00 a 12:00 horas
Asesor Contable	No presencial

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: Horario de trabajo por turnos: Conserje

Conserje	Turno 1	Turno 2	Turno 3
Tiempo completo (lunes a viernes)	07:00 a 15:00 horas	15:00 a 23:00 horas	23:00 a 07:00 horas
Tiempo parcial (sábado a domingo)	07:00 a 15:00 horas	15:00 a 23:00 horas	23:00 a 07:00 horas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Horario de trabajo por turnos: Auxiliar de aseo

Auxiliar de Aseo	Turno 1	Turno 2
Tiempo completo (lunes a viernes)	05:00 a 13:00 horas	14:00 a 22:00 horas
Tiempo parcial (sábado a domingo)	05:00 a 13:00 horas	14:00 a 22:00 horas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25: Horario de trabajo por turnos: Cocinero

Cocinero	Turno 1	Turno 2
Tiempo completo (lunes a viernes)	06:00 a 13:00 horas	13:00 a 21:00 horas
Tiempo parcial (sábado a domingo)	06:00 a 13:00 horas	13:00 a 21:00 horas

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Reclutamiento de personal

5.4.1. Objetivo

Atraer el mejor candidato a Gerente General para el cargo directivo y postulantes para los demás cargos funcionales con las competencias y habilidades necesarias dentro del mercado laboral antes del inicio de las operaciones del negocio.

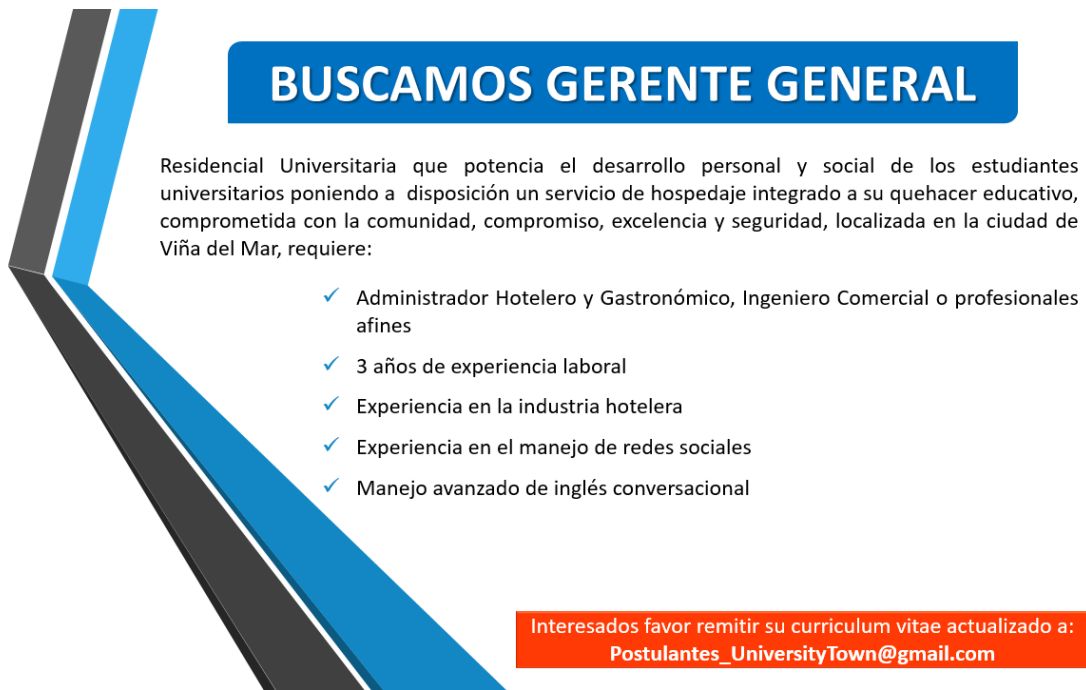
5.4.2. Estrategia

El proceso para incorporar al Gerente General de la Residencial Universitaria se hará a través de un reclutamiento externo y estará a cargo, en primera instancia, del equipo que ejecute el proyecto (staff). Posteriormente, será el Gerente General quien se encargue del reclutamiento de la organización. La incorporación de personas en la organización sólo se abrirá para los candidatos que tienen características y competencias personales específicas.

Para el cargo directivo, la oferta de trabajo se anunciará en portales de empleo en internet y para los demás cargos se tendrá un sistema de archivo con los curriculum vitae, se desarrollarán contactos intensivos con escuelas y universidades, anuncios en lugares visibles y plataformas en internet para divulgar y atraer a los potenciales candidatos disponibles en el mercado.

A partir del tercer año de operaciones se podrá contar con un reclutamiento interno, donde las vacantes se llenarán con los colaboradores de la organización a medida que los trabajadores vayan conociendo todas las funciones de la empresa, como objeto de ascenso y promoción personal.

Figura 6: Anuncio de reclutamiento para Gerente General²⁵



BUSCAMOS GERENTE GENERAL

Residencial Universitaria que potencia el desarrollo personal y social de los estudiantes universitarios poniendo a disposición un servicio de hospedaje integrado a su quehacer educativo, comprometida con la comunidad, compromiso, excelencia y seguridad, localizada en la ciudad de Viña del Mar, requiere:

- ✓ Administrador Hotelero y Gastronómico, Ingeniero Comercial o profesionales afines
- ✓ 3 años de experiencia laboral
- ✓ Experiencia en la industria hotelera
- ✓ Experiencia en el manejo de redes sociales
- ✓ Manejo avanzado de inglés conversacional

Interesados favor remitir su curriculum vitae actualizado a:
Postulantes_UniversityTown@gmail.com

Fuente: elaboración propia.

²⁵ Imagen referencial

5.5. Selección de personal

5.5.1. Objetivo

Escoger y clasificar a los candidatos más idóneos para los requerimientos de los puestos de la organización antes del inicio de las operaciones del negocio.

5.5.2. Estrategia

El staff del proyecto deberá seleccionar al mejor candidato para la Gerencia General. Posteriormente, será el Gerente General quien se ocupe de la selección del personal de la organización. Se recopilará información acerca del puesto y se aplicará técnicas de selección para reunir información acerca de los candidatos. Se utilizará un modelo de selección, donde el candidato será comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentarán dos alternativas: la aprobación o el rechazo.

Las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados serán:

Entrevista de selección: En primera instancia, será el equipo gestor del proyecto encargado de aplicar y evaluar el proceso de la entrevista dirigida de selección del Gerente General. Luego de seleccionar y disponer de un Gerente General, será éste quien se encargue de preparar, aplicar y evaluar las futuras entrevistas dirigidas de selección.

Pruebas de conocimientos o de capacidades: En razón de su forma de aplicación, ésta será una prueba oral y se empleará sólo para el cargo de Gerente General. En razón de su envergadura, esta tendrá el carácter de específica, teniendo como objetivo la determinación y estimación del nivel de conocimientos de los candidatos respecto del manejo de las técnicas de planificación y gestión de negocios relacionados con la industria hotelera.

Pruebas psicológicas: La organización, a través de la prestación de servicios de un psicólogo laboral externo, aplicará pruebas psicológicas que representen un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de los candidatos.

La figura 7 muestra el proceso de selección genérico para la Residencial Universitaria.

Figura 7: Proceso de selección genérico para empresa en marcha



Fuente: elaboración propia

5.6. Contratación de personal

5.6.1. Objetivo

Preparar y formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa antes del inicio de las operaciones del negocio.

5.6.2. Estrategia

El staff del proyecto será el encargado de formalizar el proceso de contratación de personal del Gerente General quien, una vez contratado, estará a cargo del proceso. Se utilizarán contratos de duración anual con la posibilidad de renovación. La mayoría de los colaboradores de la organización contarán con un contrato para dar formalidad a su trabajo y mantenerlos comprometidos. Aquellos servicios temporales o intermitentes serán contratados a partir de la recepción de boletas de honorarios.

En un comienzo, será el staff el encargado de confeccionar los contratos tipo que incluirán -además de las cláusulas que corresponden a aspectos como jornada laboral, remuneración, vigencia, incumplimientos, entre otros- las normas de conducta internas y propias de la residencial, las cuales deberán ser conocidas y aceptadas por cada uno de los colaboradores. Terminada esta etapa, el equipo procederá a contactar al Gerente General para su contratación, para que posteriormente éste sea quien contacte y formalice los contratos para los demás cargos funcionales (para revisar modelo de contrato de trabajo, véase anexo 9).

5.7. Desvinculación de personal

5.7.1. Objetivo

Emplear el método más satisfactorio e idóneo para llevar a cabo el término del vínculo laboral con el mínimo de dificultades para la organización y cuando la situación lo amerite.

5.7.2. Estrategia

Cuando se desee desvincular a alguien por reducción de fuerza de trabajo, se le pagarán sus años de servicio y se les ayudará a sus ex trabajadores a colocarse en nuevos empleos mediante recomendaciones. También existirá una política de recontratación preferencial según las particularidades del caso. En suma, se asegurarán fondos para la contratación de abogados en situaciones que lo ameriten.

5.8. Socialización de personas

5.8.1. Objetivo

Preparar, integrar, orientar, socializar y adaptar los nuevos trabajadores a la cultura de la organización una vez que ésta inicie el proceso de contratación del personal.

5.8.2. Estrategia

Es necesario que el cargo directivo cuente con un tipo de liderazgo democrático que estimule la participación conjunta, el desarrollo integral de las personas y la satisfacción laboral que deben alcanzar todos los trabajadores. Se utilizará, como medio de inducción de los trabajadores, el método de escoger un supervisor como tutor, junto con un grupo de trabajo colaborativo. Además, se les entregarán como medio informativo un programa de socialización y un manual del nuevo colaborador.

Figura 8: Programa de socialización para una empresa en marcha

Programa de Socialización	Asuntos organizacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de la misión y los objetivos de la organización 2. Políticas y directrices 3. Organigrama 4. Reglas y procedimientos internos 5. Procedimientos de seguridad en el trabajo 6. Distribución física de las instalaciones
	Beneficios ofrecidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Horario de trabajo, de descanso y para comer 2. Días de pago 3. Prestaciones sociales 4. Capacitaciones
	Relaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación con colaboradores 2. Presentación de tutor
	Deberes del nuevo participante	<ol style="list-style-type: none"> 1. Funciones del cargo 2. Misión y Visión 3. Tareas 4. Objetivos, metas y resultados que se deben alcanzar

Fuente: elaboración propia

Figura 9: Manual del colaborador de la organización

Manual para el nuevo colaborador

1. Reunión y mensaje de bienvenida.
2. Presentación del negocio.
3. Presentación personal y proyecciones personales.
4. Horario de trabajo, periodos de descanso, faltas e incumplimientos al trabajo, registros y controles, días de pago, prevención de accidentes, instalaciones y artículos de oficina, supervisión, lugares de movimiento.
5. Prestaciones: vacaciones, días feriados, leyes sociales, movilizaciones.

Fuente: elaboración propia

5.9. Evaluación del desempeño

5.9.1. Objetivos

Evaluar y retroalimentar el desempeño de todos los colaboradores en el puesto semestralmente a partir del primer año de operaciones.

Mantener una fuerza de trabajo activa por sobre el 82% de la planta mensual de trabajadores a partir del primer año de operaciones.

5.9.2. Estrategia

En este proceso se utilizará la estrategia de evaluación por resultados, pues permite obtener información y analizar el cumplimiento de las propuestas para cada uno de los objetivos específicos del programa en términos de su actividad, su eficacia y su eficiencia para obtener conclusiones que permitan retroalimentar la gestión del programa. Esta evaluación por resultados concluye con un informe de evaluación hecho por el Gerente General que permitirá identificar la efectividad, la validez y la eficiencia del programa, y poder así obtener conclusiones y recomendaciones para futuros programas o proyectos de la empresa.

Todos los meses, se medirá el índice de ausentismo de los trabajadores como otro criterio de evaluación y se espera que la organización cuente con una fuerza de trabajo mínima exigida (para revisar el cálculo del índice de ausentismo, véase anexo 10).

El encargado del proceso de evaluación del desempeño será aplicado por el Gerente General, quien será el responsable de todos los colaboradores que conformarán la organización. El tipo de evaluación que se implementará será aquella que guarda relación con el cumplimiento de los objetivos dispuestos para cada función y colaborador. El método que se utilizará para evaluar el desempeño del Gerente General será igual que el anterior, sin embargo, quien lo evaluará será el Directorio de la Residencial y los objetivos que se le considerarán en la medición serán aquellos que estén vinculados con el ámbito estratégico, de crecimiento y competitividad. Las evaluaciones se realizarán semestralmente.

Si acaso alguno de los colaboradores presenta un mal desempeño en reiteradas oportunidades consecutivas y no consecutivas, éstas podrían ser causal de desvinculación de la organización.

5.10. Capacitación

5.10.1. Objetivo

Crear programas de capacitación en el manejo de la tecnología, en el uso del intranet, sistema de registro y control de las personas que ingresan y salen de las dependencias de la residencial, adicionalmente un taller de primeros auxilios para agregar valor en la formación de las personas, a la organización y a los clientes, antes del inicio de operaciones del negocio.

5.10.2. Estrategia

Se implementará la estrategia de formación específica para dominar un área o sector de actividad, ya que es prioritario para la competitividad de la organización buscar conocimientos y habilidades específicas. Las capacitaciones serán guiadas por un profesional en el tema, se facilitará un aula y una computadora.

En la tabla 26 se presentan los gastos de capacitación que se vincularán con la formación del perfil deseado de los colaboradores de la organización.

Tabla 26: Gastos asociados a la capacitación del personal

Capacitación en primeros auxilios	\$ 500.000
Capacitación en TIC's	\$ 150.000
Total	\$ 650.000

Fuente: elaboración propia.

Se invertirá en capacitar a los colaboradores en el uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y en un taller de primer auxilio para entregar mayor confianza y seguridad a los huéspedes.

5.11. Higiene, seguridad y calidad de vida

5.11.1. Objetivo

Garantizar un entorno laboral óptimo, desde el punto de vista de la salud física y mental, las condiciones de salud y el bienestar de las personas todos los días del año una vez iniciada las operaciones del negocio.

5.11.2. Estrategia

Para mantener la higiene laboral y seguridad en el trabajo se contarán y cumplirán con todos los estándares exigidos por la ley, en el entorno físico y psicológico del trabajo. Se utilizarán principios ergonómicos básicos y aplicarán programas de medicina ocupacional y evaluaciones a través del cuestionario SUSESO-ISTAS-21 para medir y prevenir los riesgos psicosociales de los colaboradores en el ambiente de trabajo.

El cuestionario SUSESO-ISTAS 21 (véase anexo 11) es un instrumento que mide los riesgos psicosociales en el ambiente de trabajo. Los riesgos psicosociales son todas las características de la organización del trabajo que puedan tener algún efecto sobre la salud de los trabajadores. Es un instrumento que fue validado y estandarizado en Chile y sus resultados son confiables (mide lo mismo si se emplea por segunda vez dentro de un tiempo breve). El Gerente General será quién aplique este instrumento al final de cada año a partir del primer año de operaciones y su forma de implementación será en los horarios y puestos de trabajo de los todos los colaboradores que participan en la organización. Contestar este cuestionario tomará, en promedio, 20 minutos. Posterior al proceso de las respuestas entregadas, el Gerente General comunicará los resultados a partir de las dimensiones que operan correcta e incorrectamente, donde se propondrán planes de mejora para aquellas que se encuentren débiles.

5.12. Motivación y desarrollo del personal

5.12.1. Objetivo

Proporcionar los medios que ayuden a incrementar la motivación y desarrollo personal de los colaboradores día a día una vez iniciada las operaciones del negocio.

Ubicarse en el cuartil superior del diagnóstico de motivación para lograr la máxima satisfacción de los clientes internos al tercer año de operaciones

5.12.2. Estrategia

Un gran desafío para la organización será retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento. Según varios académicos (Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) el desempeño es el producto de la habilidad multiplicada por la motivación; la habilidad es el producto de la aptitud multiplicada por la capacitación y los recursos; la motivación es el producto del deseo y del compromiso.

Se recomienda como un programa de motivación eficaz, primero establecer metas específicas, coherentes y con una dificultad apropiada (Locke y Latham, 2002). La teoría del establecimiento de metas sugiere que éstas se asocian a un mejor desempeño porque movilizan esfuerzos, dirigen la atención, y alientan la persistencia y el desarrollo de estrategias (Sue-Chan y Ong, 2002). Además de elegir el tipo correcto de meta es necesario incluir retroalimentación para aclarar las expectativas, modificar la dificultad de las metas y obtener reconocimiento. Por lo tanto, es importante ofrecer oportunidades de comparación a los individuos para determinar cómo se están desempeñando. Será el Gerente General el encargado de generar informes de progreso a lo largo del camino.

Para fomentar la motivación de las personas, cada año comenzará con una ceremonia de bienvenida simbólica tanto para los colaboradores como para los huéspedes, con el propósito de fortalecer los vínculos entre los mismos. Para mejorar el desempeño, también se emplearán recompensas como la de premiar públicamente al mejor colaborador del año. Este principio de recompensas será vinculado con la evaluación de desempeño y la aplicación de un cuestionario

de diagnóstico para motivar²⁶ como una forma de asociar los comportamientos deseados con consecuencias valoradas por el empleado (véase anexo 12).

5.13. Compensaciones

5.13.1. Objetivo

Crear un plan de remuneración objetivo, equitativo y justo para cada puesto de trabajo en la presente planificación estratégica del negocio.

5.13.2. Estrategia

La remuneración total se compondrá de una remuneración fija (salario mensual) y de remuneraciones indirectas (gratificaciones, movilización, horas extras, etc.). Se definirán objetivamente las remuneraciones para cada puesto de trabajo por medio de una escala de criterios y en función del promedio del mercado (para revisar el detalle de compensaciones, véase anexo 13).

²⁶ Whetten, D. & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas*. Pearson Education: México.

5.14. Proyección de los costos de la estrategia de Dirección de Personas

Tabla 27: Flujo de caja asociado a los gastos del personal antes del primer año de operaciones

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Remuneraciones totales													
Gerente General	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Asesor Contable	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 57.222	\$ 57.222	\$ 114.444
Conserje	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.622.250	\$ 1.622.250	\$ 3.244.500
Auxiliar de Limpieza	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.792.200	\$ 1.792.200	\$ 3.584.400
Jardinero	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 85.833	\$ 85.833	\$ 171.667
Cocinero	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.153.600	\$ 1.153.600	\$ 2.307.200
Gastos de personal													
Gratificaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 101.927	\$ 968.846	\$ 968.846	\$ 2.039.619
Movilización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 20.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 420.000
Staff: salario reclutamiento y selección	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 240.000
Salario de Psicólogo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 400.000
Gastos Administrativos	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 50.000
Capacitación en TIC's	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 150.000	\$ 0	\$ 150.000
Capacitación en primeros auxilios	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000	\$ 500.000
												Total	\$ 19.221.830

Fuente: elaboración propia.

Tabla 28: Flujo de caja asociado a los gastos del personal para el horizonte de evaluación

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Remuneraciones totales							
Gerente General	\$ 6.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000	\$ 126.000.000
Asesor Contable	\$ 114.444	\$ 686.667	\$ 686.667	\$ 686.667	\$ 686.667	\$ 686.667	\$ 3.547.778
Relacionador Público	\$ 0	\$ 2.240.250	\$ 1.493.500	\$ 1.493.500	\$ 0	\$ 0	\$ 5.227.250
Conserje	\$ 3.244.500	\$ 19.467.000	\$ 19.467.000	\$ 19.467.000	\$ 19.467.000	\$ 19.467.000	\$ 100.579.500
Auxiliar de Limpieza	\$ 3.584.400	\$ 21.506.400	\$ 21.506.400	\$ 21.506.400	\$ 21.506.400	\$ 21.506.400	\$ 111.116.400
Jardinero	\$ 171.667	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 1.030.000	\$ 5.321.667
Cocinero	\$ 2.307.200	\$ 13.843.200	\$ 13.843.200	\$ 13.843.200	\$ 13.843.200	\$ 13.843.200	\$ 71.523.200
Gastos de personal	\$ 3.799.619	\$ 15.234.552	\$ 14.711.752	\$ 14.711.752	\$ 14.166.152	\$ 14.166.152	\$ 76.789.979
Gratificaciones	\$ 2.039.619	\$ 11.626.152	\$ 11.626.152	\$ 11.626.152	\$ 11.626.152	\$ 11.626.152	\$ 60.170.379
Movilización	\$ 420.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 12.420.000
Relacionador público: pasajes	\$ 0	\$ 428.400	\$ 285.600	\$ 285.600	\$ 0	\$ 0	\$ 999.600
Relacionador público: viáticos	\$ 0	\$ 390.000	\$ 260.000	\$ 260.000	\$ 0	\$ 0	\$ 910.000
Diseñador gráfico	\$ 0	\$ 250.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 250.000
Staff: salario reclutamiento y selección	\$ 240.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 240.000
Salario de Psicólogo	\$ 400.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 400.000
Gastos Administrativos	\$ 50.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 650.000
Capacitación TIC's	\$ 150.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 150.000
Capacitación en primeros auxilios	\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000
Reconocimiento mejor trabajador	\$ 0	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 100.000
						Total	\$ 500.105.773

Fuente: elaboración propia.

VI. PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones de este proyecto, a través de sus objetivos operacionales provenientes de la planificación de los objetivos estratégicos, ha sido formulado para encargarse del diseño, dirección y control sistemático de los procesos que transformen los insumos en el servicio que se ofrecerá para los clientes internos y externos. Asimismo, se llevarán a cabo las acciones necesarias para dar cumplimiento a las estrategias organizacionales formuladas. Para esto, se elaborará un plan detallado donde se contemplarán todos los aspectos técnicos que conciernen a la prestación de los servicios de la Residencial Universitaria.

6.1. Objetivos operacionales

- OO-1.** Alcanzar un 70% de aprobación de la calidad de servicio por parte de los usuarios en el primer año de funcionamiento.

Tabla 29: Objetivo operacional: Calidad

Calidad	Primer año funcionamiento	3 años +
Satisfacción cliente	70%	90% o más

Fuente: elaboración propia.

Este objetivo operacional responde al objetivo estratégico OE-3 del plan de negocios.

Se espera que las características del servicio lo hagan apto para satisfacer las necesidades del usuario. Esta calidad asume diversas formas en distintos momentos de la trayectoria del proceso de prestación del servicio. Se hablará de calidad de concepción cuando se comparen las características solicitadas por el cliente con las plasmadas en el proyecto.

Este proyecto, al entregar un servicio, denominará a la calidad como conformidad, y se evaluará en dos niveles: la conformidad interna que se refiere a los aspectos de los servicios que los clientes no pueden percibir y la conformidad externa que será la calidad percibida por el usuario, con un fuerte componente subjetivo.

Este objetivo busca generar la prioridad competitiva basada en la calidad, ya que se espera entregar un servicio sobresaliente, con un alto nivel de contacto con el cliente, altos niveles de cortesía y disponibilidad de los empleados.

Se hablará de calidad superior ya que se diseñará de acuerdo con especificaciones más exigentes. A pesar de que existe una amplia oferta de Residenciales en la ciudad de Viña del Mar, las que ofrecen servicio de habitación, cama y baño a sus clientes, los procesos diseñados para este proyecto incluyen servicios mucho más complejos y que brindarán un mayor confort a los clientes.

Para medir el nivel de calidad del servicio se generará una encuesta de satisfacción al cliente la cual será de tipo cualitativo, levantando información que, posteriormente, será cruzada y estudiada con el objetivo de tener claridad respecto al apego del cumplimiento de los objetivos actuales y propuestas de otros nuevos.

Tabla 30: Operativización de las variables

Dimensión	Indicadores	Relación	Ítems	Ítems
Personal capacitado	Conocimiento en su campo	Personal capacitado	Tener experiencia	Adaptarse a los cambios
		Manejar información adecuada	Conocer fuentes de información	Analizar la información
	Buen desenvolvimiento	Fluidez de palabras	Claridad de comunicación	Lenguaje asertivo
		Buena comunicación	Concentración	Saber escuchar
Ambientes adecuados	Buenas instalaciones	Buena iluminación Buena ventilación	Ambientes internos Aire acondicionado	Ambientes externos calefacción
	Distribución de los espacios	Capacidad suficiente	Estudio de mercado	Ambientes de recepción
		Metros cuadrados suficientes para desarrollar actividades	Áreas de esparcimiento	Área de habitaciones
Precio	Tarifas por sobre el mercado	Accesible para el target del proyecto	Conocer su mercado	Beneficien al cliente y a la empresa
		Calidad del servicio	Cubrir la necesidad del cliente	Genere interés en el cliente

Adecuado tiempo de atención	Reducidos tiempos de espera	Agilizar la atención al cliente	No interrumpir la atención	Brindarle lo que busca
	Disminución de largas colas en fechas de pago	Derivar a los clientes	Derivar a la sección indicada	Usar medios electrónicos
		Seccionar la residencial para pagar en días específicos	Informar a los clientes mediante intranet fecha correspondiente al pago	Informativos disponibles en espacios comunes dentro de la residencial

Fuente: elaboración propia.

Tabla 31: Preguntas relacionadas con las variables a medir

Pregunta	Sí	No	A veces	No aplica
¿Cree usted que la dotación de personal es suficiente para llevar a cabo un correcto funcionamiento de la residencial?				
¿Piensa usted que el tiempo de espera a sus inquietudes por parte de la residencial es el adecuado?				
¿Le sirvió a usted el manejo de los medios de intranet para hacer consultas y mantenerse informado acerca del servicio?				
¿Cree usted que el ambiente donde se hospeda cuenta con la capacidad adecuada?				

Fuente: elaboración propia.

- OO-2.** Reducción de los costos de la no calidad de manera porcentual llegando a un 5% menos en relación a las ventas al término del quinto año.

Tabla 32: Objetivo operacional: Costos de la no calidad

Costos de la no calidad	Primer año funcionamiento	5 años +
Porcentaje en relación a las ventas	15%	5%

Fuente: elaboración propia.

Este objetivo operacional responde al objetivo competitivo OCO-4 de este plan de negocios.

Se entiende el costo de no calidad al costo de todo aquello que agrega gastos sin generar valor. Se definen dos tipos: costos de la no calidad tangibles y costos de la no calidad intangibles.

Costos de la no calidad tangibles: servicios de asistencia, ineficiencias en la entrega del servicio final.

Costos de la no calidad intangibles: obstáculos a la programación, el desánimo del personal y de la gerencia, el disgusto de los clientes por los retrasos, la mala imagen pública del servicio y de la empresa, entre otros aspectos.

Para dar solución a los costos de la no calidad intangibles se habilitará intranet para clientes internos y externos de la Residencial Universitaria, lo que automatizará los procesos y los tiempos de espera para resolver problemas y entregar soluciones óptimas.

Para dar solución a los costos de la no calidad tangibles, el proyecto buscará, desde el comienzo, ofrecer una renta promedio para los trabajadores por sobre la del mercado y, además, crear instancias de comunidad entre estos y los huéspedes, sintiéndose más identificados y cercanos al proyecto.

Por otra parte, un Relacionador Público actuará aplicando todos sus conocimientos para reforzar la imagen pública del servicio que se entregue en University Town.

OO-3. Introducir nuevos servicios que ayuden a satisfacer el confort de nuestros clientes en un periodo máximo de 5 años.

Tabla 33: Objetivo operacional: Flexibilidad operativa

Flexibilidad operativa	Primer año funcionamiento	5 años
Tiempo para introducir nuevos servicios según capacidad.	No habrá introducción de nuevos servicios	Nuevos servicios dependiendo de la detección de necesidades de los clientes

Fuente: elaboración propia.

Se definirá como capacidad disponer de una oferta compleja en lo que respecta a la prestación del servicio. Es decir, el proyecto, desde el inicio de las operaciones, contará con una amplia oferta para cada usuario del servicio, poniendo a su disposición, por ejemplo, el tipo de habitación que desea y distribución del baño, ya que éste puede ser privado o compartido, sin que ello suponga altos costos para la organización, ya sean económicos, temporales o de esfuerzo por parte de los trabajadores.

Algunas medidas a considerar para mejorar la flexibilidad operativa:

- (1) Automatización de los procesos mediante la aplicación de nuevas tecnologías.
- (2) Inducción y capacitaciones a trabajadores lo cual brindara un servicio más eficiente hacia nuestros clientes.
- (3) Atención permanente a las sugerencias de los clientes internos y externos mediante la recepción de reclamos y sugerencias del libro confeccionado para tales eventos. Además, los colaboradores de la organización podrán registrar sus observaciones frente a conversaciones que puedan tener con los usuarios.

- OO-4.** Reducir los tiempos en responder a los requerimientos con proveedores y clientes de forma paulatina hasta llegar a un plazo máximo para dar respuesta por parte de la empresa de una semana, esto en un periodo máximo de 3 años.

Tabla 34: Objetivo operacional: Cumplimiento de los plazos y entregas

Entrega del servicio	Primer año funcionamiento	3 años +
Tiempo en responder al cliente	1 o 2 semanas	1 semana o menos
Tiempo en responder a los proveedores	Máximo 2 meses	1 mes o menos

Fuente: elaboración propia.

Las condiciones generales para el cumplimiento de este objetivo son: que haya facilidad administrativa para hacer las reservas; que haya flexibilidad, en lo posible sin definir limitaciones en cuanto a entregar servicios que sean de buena calidad, tanto desde el punto de vista del cumplimiento de las especificaciones técnicas como de los requerimientos de los clientes.

Sobre la base de esas condiciones, se considerará realizado el objetivo cuando se emplea el menor tiempo de entrega posible (en términos relativos), cuando la entrega se hace en la fecha y hora comprometida, con exactitud en la cantidad, calidad y acondicionamiento, cuando hay accesibilidad a la información sobre la reserva y facilidad para la formulación de observaciones y reclamos y, en su caso, para la devolución de las reservas realizadas con dinero por parte de los clientes.

Por otra parte, es importante considerar el tiempo en responder a proveedores, ya que esto hará reducir a cero los inventarios (como el Justo a Tiempo, por ejemplo), ya que este proyecto utilizará inventarios de alimentos, insumos generales, artículos de mantenimiento y preventivos.

Para cumplir con este objetivo, se definirán correctamente las condiciones contractuales, políticas, y plan de cobranza entre clientes y la organización.

- OO-5.** Evaluar empresas que se dediquen al mismo rubro de la residencial en alguna de las regiones que concentran una alta cantidad de estudiantes al final del quinto año de operaciones.

Tabla 35: Evaluación de empresas competidoras

Evaluación de empresas en distintas regiones	Primer año funcionamiento	3 años +
Ampliación	No habrá ninguna evaluación de ampliación	Evaluación de ampliación de las operaciones del negocio a otra región del país.

Fuente: elaboración propia.

Este objetivo operacional responde al objetivo competitivo OCO-5 de este plan de negocios.

Este objetivo se tratará en conjunto con el área de finanzas, ya que es primordial llevarlo a cabo para cumplir con requisitos monetarios y no monetarios del plan de negocios.

En Chile existen 3 regiones que concentran la mayor cantidad de estudiantes de educación superior, esto debido a la variedad de recintos universitarios e institutos que poseen, entre ellas se encuentran Santiago, Valparaíso y Concepción, siendo esta última la cual se espera realizar un estudio de pre factibilidad para llevar esta idea de negocios y adquirir algún recinto que cumpla con los requisitos mínimos propuestos por la gerencia para así hacerle la menor cantidad de modificaciones o adaptaciones.

Dentro de los requisitos a tomar en cuenta desde el punto de vista operacional, estos serán:

- Localización física del recinto.
- Tamaño del recinto: este punto está relacionado con el área financiera del presente plan, ya que se espera generar un aumento en los ingresos totales del negocio en un 75%, por lo que la cantidad de habitaciones mínima a requerir para cumplir con este propósito será de 39 habitaciones.

- Evaluar materiales de construcción de la infraestructura:
 - (1) Capacidad de la infraestructura
 - (2) Localización del recinto

Se espera que la ampliación de las operaciones del negocio a otra región del país cumpla con una infraestructura similar a la Residencial Universitaria emplazada en la ciudad de Viña del Mar.

6.2. Diseño y prueba del servicio

Desde la perspectiva de la gerencia, los pasos del diseño del proceso de desarrollo del servicio serán los siguientes:

- Evaluar la viabilidad del proyecto
- Definir y tramitar aspectos legales
- construcción inmueble y equipamiento
- Requerimiento de personal

Estos pasos de diseño se encuentran contemplados en nuestro plan de implementación, el cual consta de tres ítems relevantes para la correcta implementación del negocio, siendo éstos: (1) Dirección de Personas, encargado de la gestión del personal de este proyecto (2) INMUEBLE y (3) Marketing (figura 10).

Desde la perspectiva del cliente (figura 11), los pasos del diseño del proceso de desarrollo del servicio serán los siguientes:

- Informarse acerca de la Residencial (vía online, periódicos, amigos, entre otros).
- Realizar reserva mediante la página web de la Residencial.
- Acercarse a la Residencial para presentar documentación necesaria, consultar acerca de las formas de pago, establecer contratos, entre otros aspectos.
- Instalar pertenencias para iniciar experiencia en comunidad universitaria.

Figura 10: Gráfica Gantt para los planes de implementación

Plan de Implementación	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sept-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18
Personas															
Reclutamiento y selección de personal								■	■						
Contratación personal										■					
Inducción y capacitación del personal											■	■			
Inaguración residencia												■			
Inicio de operaciones													■		
INMUEBLE															
Compra terreno	■														
Construcción inmueble	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Compra equipamiento									■	■	■				
Equipamiento											■	■			
Marketing															
Desarrollo campaña								■	■						
Diseño del logotipo, isotipo y página web								■	■						
Publicación diarios											■	■	■		
Lanzamiento campaña												■	■	■	

Fuente: elaboración propia.

Figura 11: Proceso de desarrollo del servicio



Fuente: elaboración propia.

6.3. Aspectos técnicos del servicio

6.3.1. Especificaciones técnicas del servicio

La Residencial contará con una instalación de 3 pisos con áreas verdes, piscina, espacios multiuso, tal como comedores, cocina, lavandería, sala de estar, sala de juegos y otros. El edificio dispondrá de 52 habitaciones dentro de 1.000 m² emplazado en el Barrio Universitario de Miraflores Bajo.

Existirán 2 modalidades de habitación: Individuales con baño privado e Individuales con baño semi-privado (2 personas). Estas habitaciones estarán equipadas con camas de plaza y media, escritorio, televisión por cable y una potente conexión inalámbrica de internet.

Los precios que se cobrarán serán definidos como producto principal de marzo a diciembre y como producto secundario de enero y febrero correspondiendo a los siguientes montos evaluados en conjunto con la gerencia de marketing (tablas 36 y 37).

Tabla 36: Precio del servicio principal: marzo a diciembre

Servicio	Precio
Servicio de Residencial universitaria con habitación individual y baño semi-privado.	\$ 300.000 mensuales (*) + gastos comunes
Servicio de Residencial universitaria con habitación individual y baño privado.	\$ 350.000 mensuales (*) + gastos comunes

(*) Mes de garantía

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: Precio del servicio secundario: enero a febrero

Servicio	Precio
Habitación individual y baño semi-privado	\$ 50.000 por noche
Habitación individual y baño privado	\$ 55.000 por noche

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2. Marca del servicio

Figura 12: Logo de la Residencial Universitaria



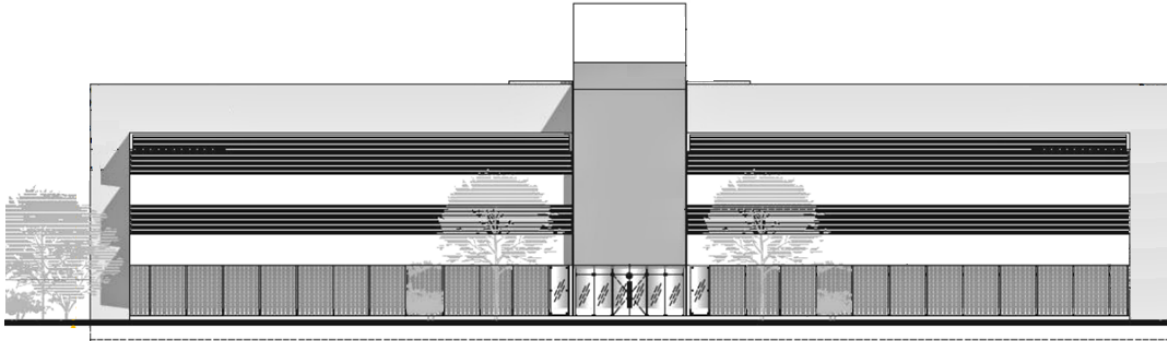
Fuente: elaboración propia.

El logotipo (figura 12) será University Town, el nombre completo del servicio. El nombre fue discutido y analizado por los creadores del proyecto y un pequeño grupo de personas para validar su pertinencia y recepción, lo que concluyó con resultados positivos (véase anexo 3).

El nombre de marca “University Town” tendrá como objetivo reflejar un sentido de Comunidad, lo que corresponde al nuevo concepto de alojamiento universitario que se desea introducir a la quinta región. Por estas mismas razones, el grupo de 5 jóvenes que aparece en la marca fue seleccionado como isotipo, ya que logra representar de manera gráfica la propuesta de valor del proyecto.

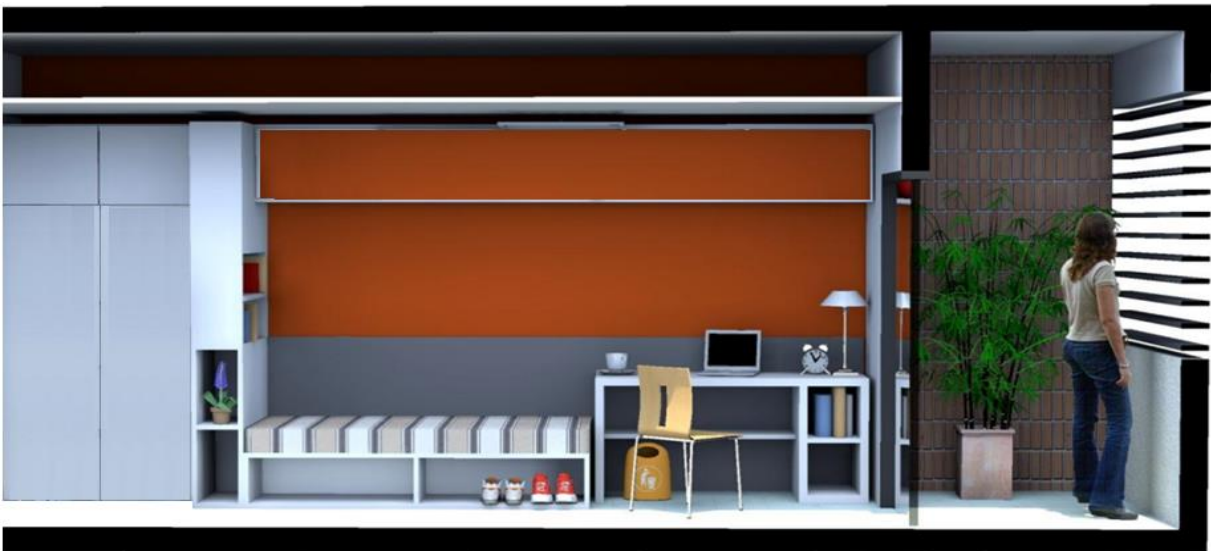
6.3.3. Características del envase (packaging)

Figura 13: Fachada de la Residencial Universitaria²⁷



Fuente: Elaboración propia.

Figura 14: Interior habitación de la Residencial Universitaria²⁸



Fuente: Elaboración propia.

²⁷ Imagen referencial

²⁸ Ídem

6.3.4. Distribución del servicio y dirección

La distribución y canales del proyecto se realizarán de manera directa, y corresponderá al domicilio donde se ejecutarán las operaciones. El domicilio de la Residencia será Los Plátanos 2122, Comuna de Viña del Mar, Región de Valparaíso, Chile.

6.3.5. Permisos legales y certificados de calidad

Para la implementación y puesta en marcha del negocio se contratará un abogado que tendrá como función principal constituir la sociedad, tramitar asuntos legales la Municipalidad de Viña del Mar y elaborar contratos para los empleados y futuros clientes de la Residencial.

6.4. Estrategia de cadena de suministro

La cadena de suministro se basará en la necesidad de proporcionar apoyo a los elementos esenciales de los diversos paquetes de servicio que entrega este negocio.

Los paquetes de servicios que incluye se detallan a continuación:

6.4.1. Paquetes de servicio que incluye

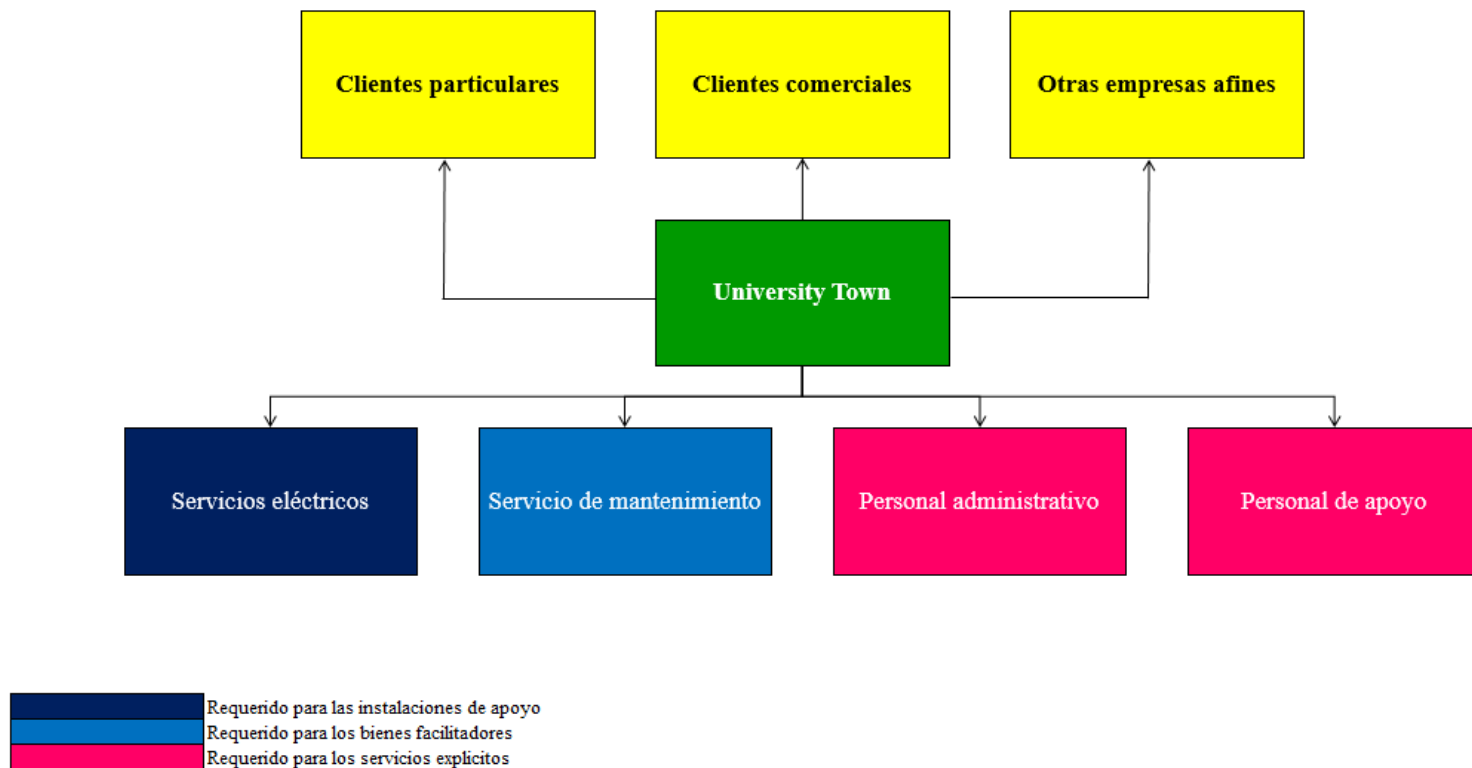
6.4.1.1. Instalaciones de apoyo

Recursos físicos como infraestructura de la Residencial terminada completamente y equipamiento a un cien por ciento listo ya que deben estar en el lugar antes que el servicio pueda ser ofrecido.

6.4.1.2. Bienes facilitadores

Los productos materiales o consumibles por el comprador, es decir, todo lo relacionado con artículos de aseo en general y comida para los residentes o artículos que provienen del consumidor (figura 15).

Figura 15: Cadena de suministro de University Town



Fuente: elaboración propia.

6.4.1.3. Servicios explícitos

Los beneficios son fácilmente observables por los sentidos y constan de la característica esencial o intrínseca del servicio, es decir, todos los servicios que brindara el negocio a sus usuarios como dormitorios full equipados con una cama de 1 ½ plaza, un escritorio, un armario, baño (privado o semi-privado), televisor, además de espacios comunes como lavandería, salas multiuso, cine, biblioteca, gimnasio, enfermería, entre otros.

6.4.1.4. Servicios implícitos

Beneficios psicológicos, los cuales el consumidor puede percibir vagamente como comodidad, confort, sentimiento de comunidad, pertenencia o características extrínsecas auxiliares del servicio.

6.4.2. Gestión de la cadena de suministro

Figura 16: Gestión de la cadena de suministro



Fuente: elaboración propia.

La figura 16 ilustra la cadena de suministro simplificada de la Residencial Universitaria que muestra cómo los proveedores apoyan parte de los elementos del paquete de servicio.

6.4.2.1. Proveedores

Las empresas de servicios cuentan con cadenas de suministros muy cortas, quienes responderán a proveedores de mercadería, mantenimiento, utensilios de primeros auxilios y compra de activos fijos para University Town.

Los proveedores de este servicio serán:

Walmart /Líder: Proveerá de artículos de mantenimiento y mercadería

FASA Chile (Farmacias Ahumada): Proveerá de artículos de primeros auxilios

Homecenter Sodimac: Proveerá de Activos fijos para la empresa.

Esta empresa busca promover con los proveedores relaciones basadas en la ética empresarial impulsando el cumplimiento riguroso por ambas partes.

El Gerente General será el encargado de controlar semanalmente el inventario de mercadería, mantenimiento y utensilios de primeros auxilios, ya que el de activos fijos se realizará sólo con el propósito para mantener un control de los aparatos, muebles y equipos que posee la empresa.

Quincenalmente, se estima que se deberá contactar, vía electrónica, a los proveedores de la organización, haciendo el encargo de productos faltantes y emitiendo una orden de compra, la cual no debe exceder los 5 días hábiles para la entrega del pedido. Ante problemas con los niveles del inventario, se podrán realizar pedidos en periodos más cortos de tiempo.

La empresa (University Town) responderá por medio de factura, proceso que estará a cargo del Gerente General, siendo éste quien coordine y supervise el pago a proveedores con plazo máximo de 30 días, teniendo especial cuidado sobre el registro presupuestario y contable de los movimientos financieros entregados por el contador para así resguardar las finanzas de la organización.

6.4.2.2. Clientes

Al igual que con sus proveedores, University Town promoverá relaciones basadas en la ética empresarial impulsando el cumplimiento riguroso de los acuerdos entre las partes.

Los pagos de las mensualidades deberán realizarse a principio de cada mes y efectuarse en efectivo y/o transferencia bancaria. Con respecto al pago del año de manera anticipada, los clientes tendrán la opción de realizar los pagos en 3 cuotas precio contado o 3 cheques, siendo éstas necesariamente canceladas en el mes de marzo.

Cabe destacar que los usuarios de internet podrán, además de conocer la Residencial mediante su página web, hacer reservas y cierres de estadía; exceptuando el pago del servicio, ya que este sólo se realizará en forma presencial o vía transferencia electrónica.

Existirá una intranet para los clientes internos y externos, donde podrán optar a una serie de beneficios, entre los cuales existirá una base de datos o perfil de los integrantes de la Residencial, fechas de cumpleaños, horarios para realizar actividades de esparcimiento, control de biblioteca, portal financiero que informará acerca de cuotas impagas, plazos, entre otros aspectos.

6.4.2.3. Estrategia

La cadena de suministro de este proyecto deberá reaccionar con rapidez a fin de protegerse contra incertidumbre en la demanda. Asimismo, al ofrecer una amplia gama de servicios, sus prioridades competitivas típicas son la velocidad del desarrollo, velocidad en los tiempos de entrega, variedad, flexibilidad y, sobre todo, la calidad superior, razón por la cual se ha decidido por una estrategia de cadena de suministro con capacidad de respuesta.

Para tener éxito no basta sólo con mejorar las operaciones ni integrar las funciones internas, sino que es necesario iniciar relaciones de intercambio de información, materiales y recursos con proveedores y clientes en una coordinada, utilizando enfoques innovadores como la gestión de la cadena de suministro.

La cadena de suministro actual será controlada por nuevas tecnologías, permitiendo a los clientes gestionar gran parte del proceso de prestación, aumentar la coordinación y conectividad entre los socios de suministro y ayudar a reducir los costos operativos.

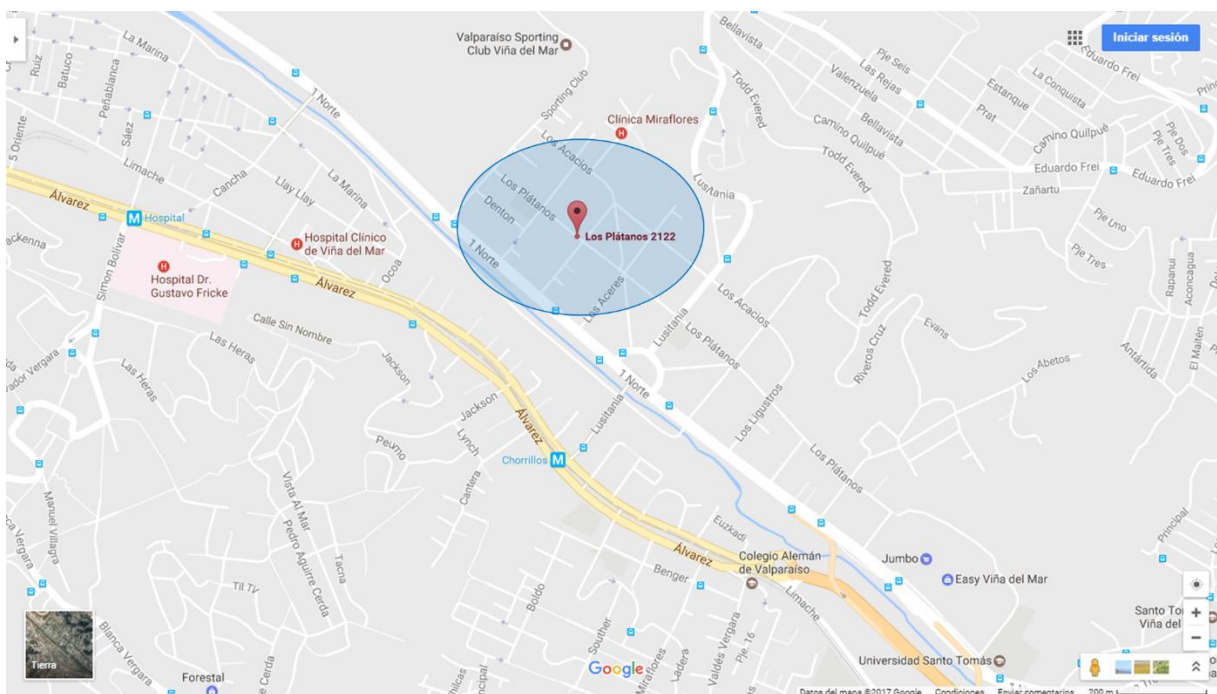
Por esta razón, se utilizará el internet como herramienta central, ya que ha demostrado ser la más efectiva en la transformación de las cadenas de suministro, provocando que todos los entes que componen la cadena (proveedores, distribuidores, fabricantes y vendedores) trabajen de manera vinculada y coordinada.

6.5. Localización de las operaciones de la empresa

Uno de los factores dominantes para operar con eficacia será la proximidad a los clientes, ya que es primordial establecer una ubicación estratégica que involucre cercanía con Instituciones de Educación Superior, centros de salud, comercio y lugares de interés turístico, además de una adecuada conectividad con el sistema de transporte público y privado tanto terrestre como subterráneo. Es por esto que la ubicación propuesta para desarrollar este proyecto se encuentra en Miraflores Bajo, en la ciudad de Viña del Mar, a pasos del troncal y próximo al principal barrio universitario viñamarino. La dirección específica de University Town será calle Los Plátanos 2122, Comuna de Viña del Mar, Región de Valparaíso, Chile (figura 17).

Según estudios realizados en la región tanto por la municipalidad de Viña del Mar como del INJUV, la superficie total de Miraflores es de 419,76 HA (Hectáreas) y cuenta con un total de 27.092 habitantes, siendo 6.924 de estos pertenecientes al rango etario de 19-29 años (25,56%). Se estima que por la avenida Los Plátanos, al ser una calle principal y además una de las más transitadas dentro del área de Miraflores Bajo, el tránsito promedio diario es de alrededor de 500 jóvenes pertenecientes al rango etario de interés y son estudiantes de clase media alta o alta que residen en una ubicación próxima a la del objeto de estudio.

Figura 17: Localización de University Town



Fuente: Google Maps.

Tabla 38: Población estimada para localidades seleccionadas de la ciudad de Viña del Mar

SECTORES	Nueva Aurora	Recreo	Forestal	Chorillos	Viña Oriente	Miraflores	Santa Inés	Plan	Achupallas	Gómez Carreño	Reñaca Alto	Reñaca	Rezagados	Total Comunal
Total Mujeres y Hombres	17.499	27.514	30.405	7.654	26.316	27.092	13.539	41.521	35.056	19.504	24.990	14.954	887	286.931
Total de 0 a 4 años	1.228	1.469	2.270	477	1.652	1.799	844	1.650	2.857	1.195	2.147	889	63	18.540
Total de 5 a 9 años	1.359	1.576	2.592	565	1.963	1.942	928	1.676	3.030	1.445	2.420	1.097	88	20.681
Total de 10 a 14 años	1.463	1.860	2.840	636	2.414	2.211	1.028	2.043	3.223	1.633	2.588	1.382	101	23.422
Total de 15 a 19 años	1.499	2.311	2.735	699	2.336	2.396	1.216	3.780	3.054	1.611	2.402	1.669	92	25.810
Total de 20 a 24 años	1.396	2.605	2.539	639	2.310	2.418	1.338	5.475	2.975	1.540	2.113	1.670	57	27.075
Total de 25 a 29 años	1.248	1.974	2.303	504	1.825	2.110	1.061	3.138	2.704	1.297	1.860	1.017	46	21.087
Total de 30 a 34 años	1.257	1.647	2.287	490	1.731	1.924	942	2.244	2.730	1.342	1.929	842	63	19.428
Total de 35 a 39 años	1.358	1.716	2.446	580	2.057	1.944	954	2.232	2.831	1.617	2.169	970	72	20.946
Total de 40 a 44 años	1.308	1.879	2.231	596	2.264	1.973	1.005	2.348	2.640	1.607	2.034	1.195	90	21.170
Total de 45 a 49 años	1.053	1.663	1.628	485	1.829	1.697	892	2.305	2.047	1.322	1.444	1.185	77	17.567
Total de 50 a 54 años	818	1.634	1.445	432	1.317	1.599	757	2.299	1.820	887	1.093	954	46	15.061
Total de 55 a 59 años	799	1.469	1.254	360	1.045	1.370	636	2.234	1.416	678	802	668	36	12.767
Total de 60 a 64 años	770	1.313	1.083	265	998	1.182	467	2.073	1.166	796	643	479	14	11.249
Total de 65 a 69 años	647	1.189	910	274	920	903	420	2.045	934	851	508	331	14	9.946
Total de 70 a 74 años	643	1.236	840	252	811	801	454	2.124	779	785	416	276	5	9.422
Total de 75 a 79 años	340	861	537	167	439	457	295	1.641	409	491	211	166	8	6.022
Total de 80 años y más	313	1.112	466	233	405	466	302	2.214	431	407	211	164	15	6.738

Fuente: INE, Censo de Población y Vivienda Año 2002 / SECPA, I. Municipalidad de Viña del Mar.

Nota: Rezagados : Representa a todas las personas a nivel comunal que fueron encuestadas, sin poder determinar su ubicación geográfica.

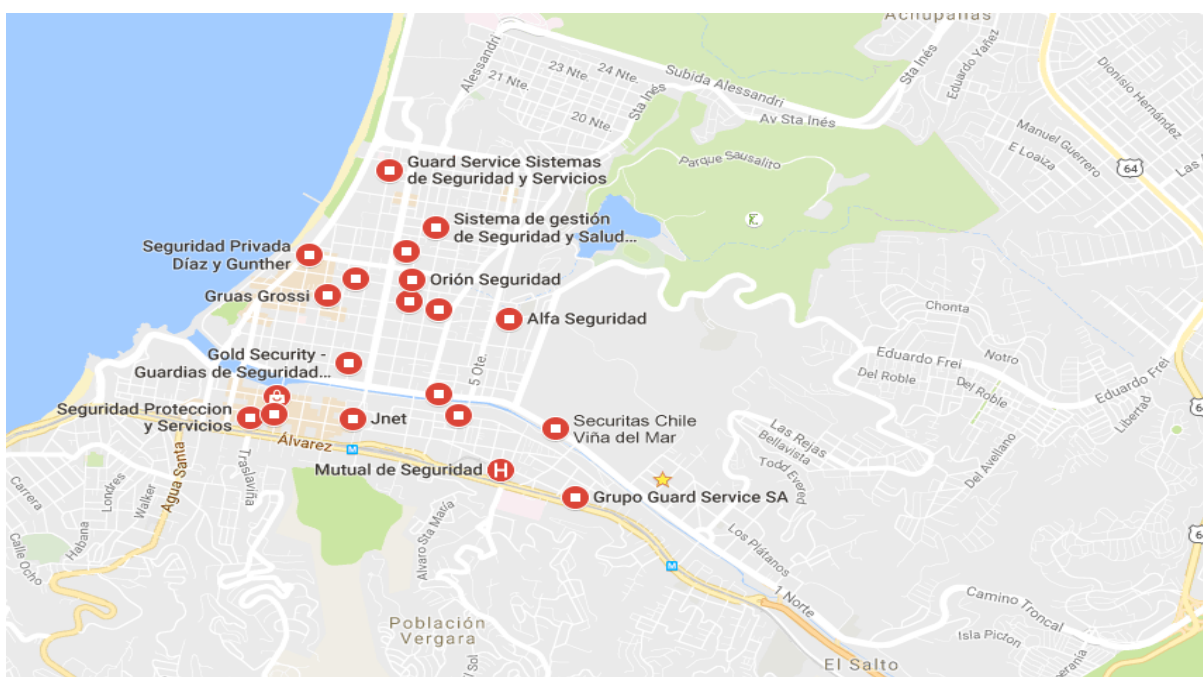
Fuente: Ilustre Municipalidad de Viña del Mar (2016).

6.6. Costos de transporte y proximidad a los mercados

Al momento de definir la ubicación física de las operaciones y planificar el proyecto, es fundamental encontrarse próximo a los proveedores, quienes suministrarán de servicios básicos y seguridad. Es de suma importancia que se encuentren cerca, tal y como se muestra en la figura 18.

Empresas de Seguridad y Servicios Básicos disponibles en un radio de alrededor 8 kilómetros.

Figura 18: Proximidad a empresas de seguridad y servicios básicos



Fuente: Google Maps.

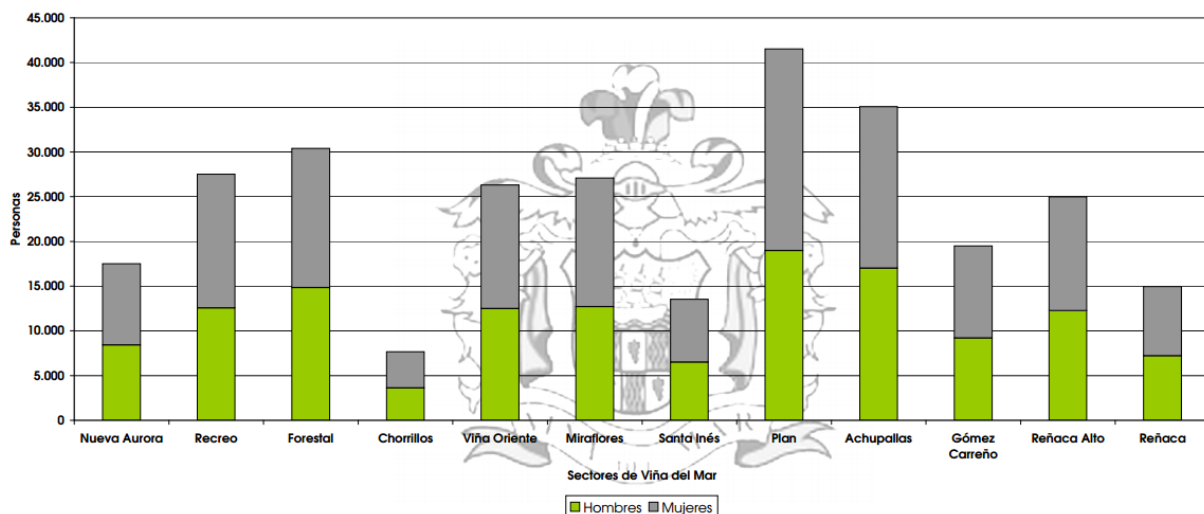
6.7. Localización de los competidores

Según la Guía de Hospedaje Universitario (2016) elaborada por el Área de Desarrollo Turístico y Económico de la I. Municipalidad de Viña del Mar, operan siete residenciales aptas para universitarios en la zona, siendo éstas expuestas en la figura 19.

Si bien los competidores de nuestro proyecto serán toda clase de hospedaje disponible para estudiantes en la región, aún no existe alguno que cumpla con la propuesta de valor que este proyecto propone, por lo que este factor diferenciador entregará una ventaja competitiva por sobre la competencia de University Town.

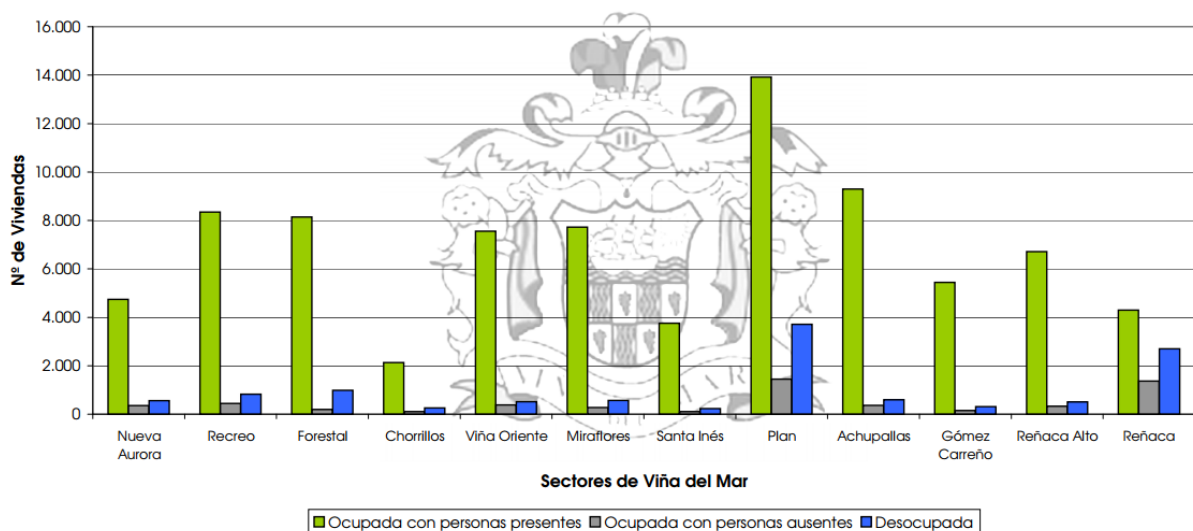
6.8. Factores específicos del lugar

Gráfico 6: Distribución de la población por sexo y sectores en Viña del Mar, año 2002



Fuente: Ilustre Municipalidad de Viña del Mar (2016).

Gráfico 7: Distribución de las viviendas según condición de ocupación y sectores en Viña del Mar, año 2002



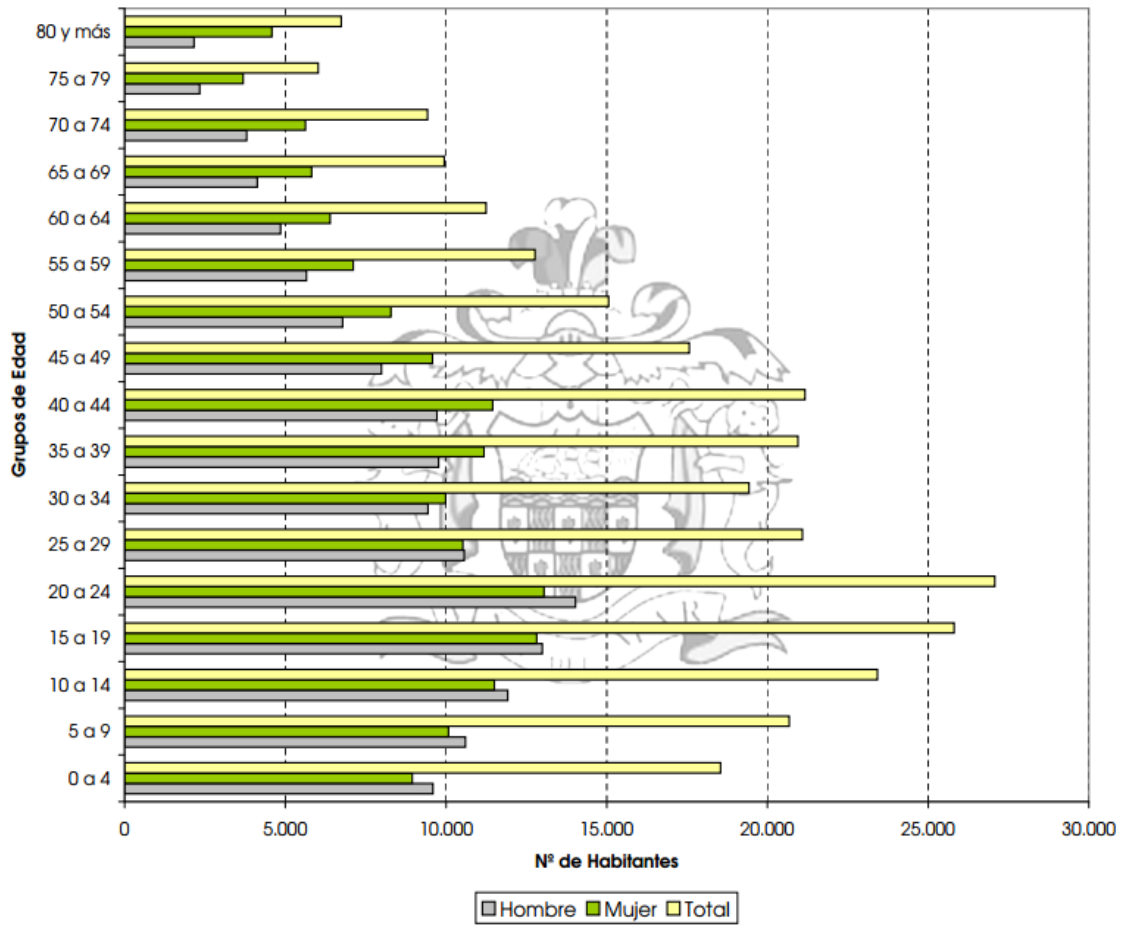
Fuente: Ilustre Municipalidad de Viña del Mar (2016).

Según los antecedentes de urbanización que entrega la I municipalidad de Viña del Mar, Miraflores bajo es considerado el barrio Residencial de clase alta, uno de los más tradicionales y lujosos de la ciudad, siendo una exclusiva zona residencial, que cuenta con áreas verdes, colegios y universidades.

Como se aprecia en los gráficos 6, 7 y 8, el mayor número de habitantes en la comuna se encuentra dentro del rango etario de 20 a 24 años, por lo cual, al ser una población joven, se prevé mayor vida universitaria, deportiva, nocturna y social.

Finalmente, se observa que Miraflores aún se encuentra dentro de los sectores residenciales de la ciudad de Viña del Mar, ya que aún su tamaño poblacional no alcanza los niveles del plan, sector Forestal e incluso el sector de Recreo.

Gráfico 8: Estructura de edad, Viña del Mar, año 2002



Fuente: Ilustre Municipalidad de Viña del Mar (2016).

Figura 19: Principales competidores: Residenciales universitarias en Viña del Mar

RESIDENCIAL

CLORINDA

Dirección: Diego Portales 47,
Viña del Mar
Sector: Agua Santa
Teléfono: (32) 2623835
Movil: 88365053
Mail: residencialclorinda@hotmail.com
Web: www.residencialclorinda.cl
Valor desde: \$120.000 hasta \$160.000 p/p

Servicios

- TV Cable
- Internet
- Estacionamiento
- Lavandería
- Baño Privado



RESIDENCIAL

RESIDENCIA CRUZAT

Dirección: Avda. Agua Santa 16,
Viña del Mar
Sector: Centro
Teléfono: (32) 2620481 Mail: j_cruzat60@hotmail.com
Web: www.residenciacruzat.cl
Valor: \$190.000 a \$250.000

Servicios

- TV Cable
- Internet
- Estacionamiento
- Lavandería
- Baño Privado
- Derecho a Teléfono



RESIDENCIAL

SWEET DREAMS

Dirección: Avda. Valparaíso 110
Sector: Centro
Teléfono: (32) 212 62 00
Mail: ivetip@gmail.com
Web: www.sweetdreams.cl
Valor: desde \$130.000

Servicios

- TV Cable
- Internet
- Estacionamiento
- Lavandería
- Baño Privado
- Derecho a Teléfono



RESIDENCIAL

HOTEL MONALDI

Dirección: Arlegui 172, Viña del Mar
Sector: Centro
Teléfono: (32) 2881484
Mail: hhotel@gmail.com
Web: www.hotelmonaldi.cl
Valor: desde \$130.000

Servicios

- TV Cable
- Internet
- Estacionamiento
- Lavandería
- Baño Privado
- Derecho a Teléfono



RESIDENCIAL

UNIVERSITARIA DEL MAR

Dirección: Agua Santa N° 379
Sector: Agua Santa
Teléfono: (32) 247 32 62
E-mail: hostaluniversitariadelmar@gmail.com
Web: www.universitariadelmar.cl
Valor: \$100.000 a \$160.000

Servicios

- TV Cable
- Internet
- Estacionamiento
- Lavandería
- Baño Privado
- Derecho a Teléfono



RESIDENCIAL

NEW STYLE

Dirección: Ecuador 355, Viña del Mar
Sector: Centro
Teléfono: (32) 2484448 Mail: agencia@newstyle.cl
Web: www.newstyle.cl
Valor: desde \$130.000

Servicios

- TV Cable
- Internet
- Estacionamiento
- Lavandería
- Baño Privado
- Derecho a Teléfono



RESIDENCIAL

Lebell

Dirección: Quillota N° 91, Viña del Mar
Sector: Oriente
Teléfono: (044) 7905174
E-mail: info@lebell.cl
Web: www.lebell.cl
Valor: \$150.000 a \$300.000

Servicios

- TV Cable
- Internet
- Estacionamiento
- Lavandería
- Baño Privado
- Derecho a Teléfono



Fuente: Guía de Hospedaje Universitario (2016)

6.9. Diseño y distribución de las instalaciones

La compra del terreno será gestionada en enero del año 2017. La construcción del inmueble tendrá una duración aproximada de 12 meses. Se espera recibir la obra terminada a fines de noviembre del año 2017. Se ha planificado que las operaciones del negocio comiencen en enero de 2018, aprovechando así los meses estivales de enero y febrero.

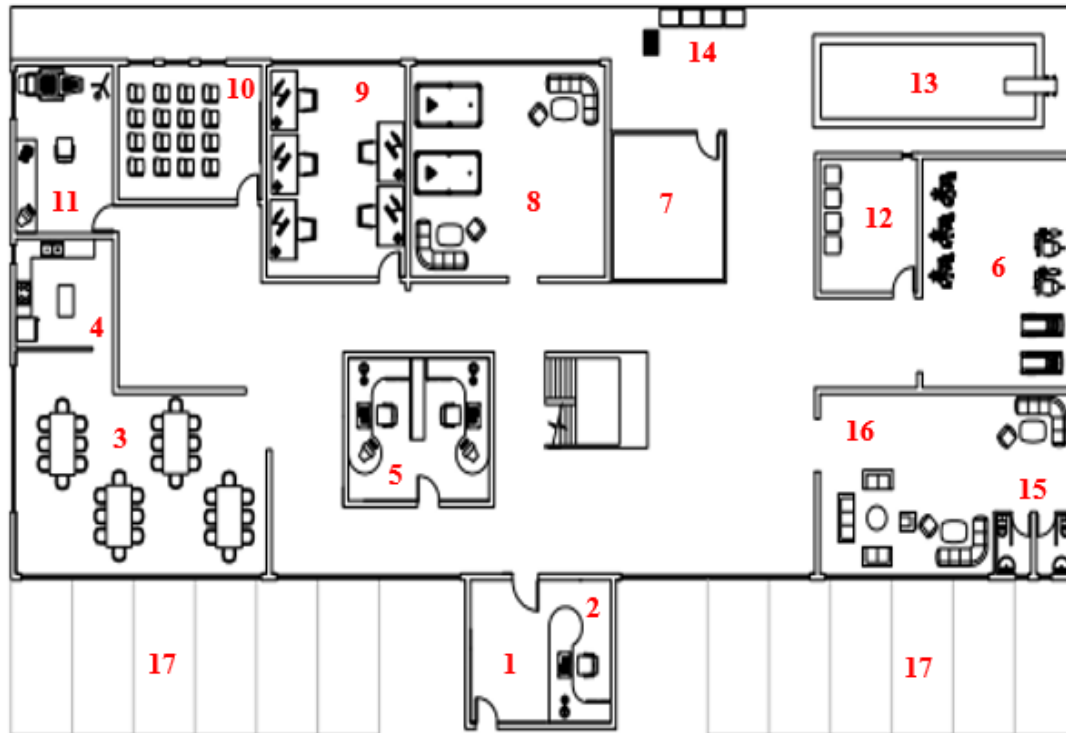
El diseño de la infraestructura del proyecto se realizó en AutoCAD (ajustado a una página de tamaño A3) y supervisado por un estudiante de arquitectura de quinto año de la Universidad de Valparaíso, respondiendo a los requisitos previamente convenidos por el equipo gestor del proyecto (figuras 20, 21 y 22).

Finalmente, el equipamiento de la Residencial se llevará a cabo en los meses de noviembre y diciembre del año 2017, y estará a cargo del personal contratado.

Del total de las 52 habitaciones, 12 de estas tendrán baño compartido, por lo cual, 40 serán independientes (baños privados).

Las medidas de los espacios de la Residencial se pueden revisar en la tabla 39.

Figura 20: Layout primer nivel de University Town

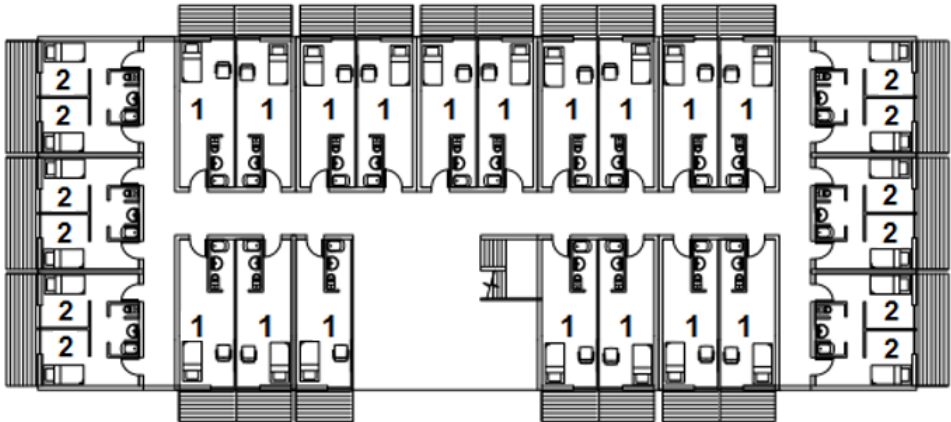


Leyenda

- | | |
|----|-------------------------|
| 1 | Control acceso |
| 2 | Conserjería |
| 3 | Comedor |
| 4 | Cocina |
| 5 | Oficina Gerente General |
| 6 | Gimnasio |
| 7 | Bodega |
| 8 | Sala multiespacio |
| 9 | Sala de estudio |
| 10 | Cine |
| 11 | Enfermería |
| 12 | Lavandería |
| 13 | Piscina |
| 14 | Quincho |
| 15 | Baños |
| 16 | Sala de estar |
| 17 | Estacionamientos |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21: Layout segundo nivel de University Town

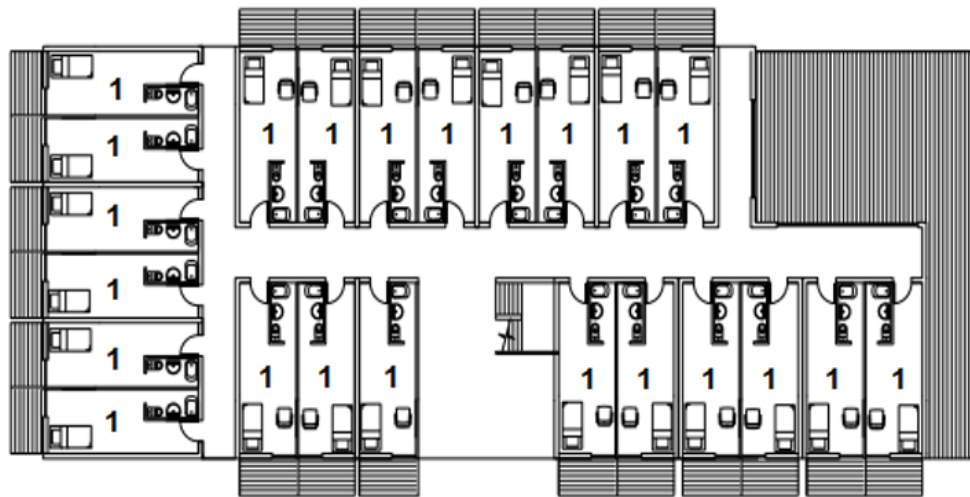


Leyenda

- 1 Dormitorio con baño privado
- 2 Dormitorio con baño compartido

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22: Layout tercer nivel de University Town



Leyenda

-
- 1 Dormitorio con baño privado

Fuente: Elaboración propia.

6.9.1. Medidas de la Residencial

Tabla 39: Medidas de la Residencial Universitaria

Niveles y ambientes de la Residencial	Medidas (en metros)
Nivel 1	23.49 x 41.65
Sala de estar / Espera	6 x 10
Oficina/informaciones-portería	5 x 5.9
Cocina	4 x 3.6
Comedor (medidas de las paredes)	7 x 4 x 1.4 x 6 x 5.8 x 9.8
Enfermería	5.39 x 3.8
Sala de proyección	5.6 x 4.31
Sala de estudio	5.43 x 6.8
Sala de ocio	7.62 x 6.8
Gimnasio	7,39 x 5.8
Área piscina	4.7 x 13.47
Cuarto reserva	4.33 x 4.7
Lavandería	3.8 x 4.3
Quincho	4 x 7.9
Baños	1.9 x 2.9
Nivel 2	44.65 x 19.79
Habitación individual	2.62 x 6.96
Baño individual	2.4 x 1.16
Habitación compartida	6.96 x 5.33
Baño compartido	1.4 x 2.43
Nivel 3	44.65 x 19.79

Fuente: elaboración propia.

6.10. Administración de inventarios

A partir de la información entregada por el área financiera del proyecto, respecto de la inversión inicial en equipamiento para la Residencial, se estimó relevante llevar a cabo un proceso de administración (control) del inventario del equipamiento con el que contará la Residencial (tablas 40, 41 y 42).

Tabla 40: Control de inventarios de equipamiento

Fecha	Detalle	Entrada			Salida			Saldos		
		Cantidad	Costo Unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total
INENTARIO INICIAL										
DORMITORIOS										
05.09.2017	Cama Americana 1.5 plazas	52	\$129.990	\$6.759.480						
05.09.2017	Plumón 1.5 plazas pluma blanco	52	\$9.990	\$519.480						
05.09.2017	Juego de sábanas 1.5 plazas lisas	52	\$10.990	\$571.480						
05.09.2017	Almohada fibra 50x70 cm Rosen	52	\$2.990	\$155.480						
05.09.2017	Frazada diseños 1.5 plazas	52	\$9.990	\$519.480						
05.09.2017	Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	52	\$25.000	\$1.300.000						
05.09.2017	Sillón ejecutivo negro Asenti	52	\$21.990	\$1.143.480						
05.09.2017	Lámpara de escritorio botón led 5W	52	\$14.990	\$779.480						
05.09.2017	Persiana PVC blanca	52	\$11.290	\$587.080						
05.09.2017	velador 1 cajón 55x39x40cm caoba	52	\$19.990	\$1.039.480						
05.09.2017	Bajada de cama Home Collection	52	\$5.490	\$285.480						
05.09.2017	papelero 3 litros Home Collection (piezas)	52	\$3.990	\$207.480						
05.09.2017	LED LG 32" LH500B HD	52	\$129.990	\$6.759.480						
05.09.2017	Favatex soporte TV 32 a 55"	52	\$9.990	\$519.480						
05.09.2017	Frigobar FD 80 litros FR 093R blanco	52	\$79.990	\$4.159.480						
05.09.2017	Set de baño 3 piezas Home Collection	40	\$9.290	\$371.600						

(continua)

05.09.2017	Papelero 5 litros Home Collection (baño)	40	\$5.990	\$239.600
05.09.2017	Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	40	\$15.990	\$639.600
05.09.2017	Set 2 piezas square II negro (dispensador jabón y porta cepillo)	40	\$4.990	\$199.600
BAÑOS SEMI PRIVADOS (6)				
15.09.2017	Set de baño 3 piezas Home Collection	6	\$9.290	\$55.740
15.09.2018	Papelero 12 litros Home Collection	6	\$14.890	\$89.340
15.09.2019	Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	6	\$15.990	\$95.940
15.09.2020	Dispensador Aspen Ltda (jabón)	6	\$3.190	\$19.140
LAVANDERÍA				
25.09.2017	Lavadora Secadora WD10J6410AX 10, 5/6 kg. Gris Samsung	4	\$379.990	\$1.519.960
25.09.2018	Plancha a vapor 2200 W Tefal	4	\$24.990	\$99.960
ASEO				\$0
25.09.2017	Aspiradora ZW1012 Toyotomi	4	\$59.990	\$239.960
COCINA Y CASINO				
25.09.2017	Refrigerador Sbs FRS-Q522DA DAEWOO	2	\$549.990	\$1.099.980
25.09.2017	Cocina 6 quemadores Diva 820 Mademsa	1	\$219.990	\$219.990
25.09.2017	Campana convencional CA 610 EIN Sindelen	1	\$34.990	\$34.990
25.09.2017	Horno industrial económico 58x65 cms Maigas	1	\$271.900	\$271.900
25.09.2017	Microonda fancy 1700 blanco	3	\$34.900	\$104.700
25.09.2017	Dispensador de agua BDT1187 volker	2	\$59.990	\$119.980
25.09.2017	Hervidor 1.7 litros th 5420 i 2200 watt Thomas	3	\$20.490	\$61.470
25.09.2017	Black and Decker Licuadora Fusión Blade BL1820SGM-CL	2	\$19.990	\$39.980
25.09.2017	Comedor Louis 6 sillas 140x90 cm café Homy	7	\$159.990	\$1.119.930
25.09.2017	Tasa para café cuadrada negro plano Home Collection	52	\$1.290	\$67.080
25.09.2017	Plato para café negro cuadrado plano Home Collection	52	\$1.290	\$67.080
25.09.2017	Juego cuchillería 24 piezas Paris Genérico (tenedor, cuchillo, cuchara grande, cuchara chica)	9	\$15.990	\$143.910
25.09.2017	Home collection juego 6 piezas cuchillos de acero inoxidable	1	\$9.990	\$9.990
25.09.2017	Juego 6 vasos largos Allegra	9	\$990	\$8.910
25.09.2017	Plato comida 25 cm blanco Home Collection	52	\$3.290	\$171.080

(continua)

25.09.2017	Plato Cai blanco Red Sopa 22 cm	52	\$2.990	\$155.480
25.09.2017	Contenedor 240 litros Soga (basurero)	2	\$59.990	\$119.980
25.09.2017	Bateria de cocina 9 piezas Arica Marmicoc	1	\$69.990	\$69.990
25.09.2017	Wok antiadherente 28 cm casa bonita	1	\$8.990	\$8.990
25.09.2017	Sartén antiadherente 30 cm home collection	1	\$11.990	\$11.990
25.09.2017	Olla 24 cm acero inoxidable home collection	2	\$16.990	\$33.980
SALA MULTIESPACIO				
05.10.2017	Futón clic clac azul 170x80x75 cm Daniels	4	\$109.990	\$439.960
05.10.2017	Pouff cuadrado 46x43x44 Homy	10	\$21.990	\$219.900
05.10.2017	Set mesas centro Y lateral chocolate Homy	2	\$29.990	\$59.980
05.10.2017	Televisor Led 55" KU6300UHD Samsung	1	\$539.990	\$539.990
05.10.2017	Home cine Blu ray HT J5530K/ZS Samsung	1	\$199.990	\$199.990
05.10.2017	Mesa de pool hbt161b07s1 Alpes	1	\$159.990	\$159.990
05.10.2017	Mesa taca taca new 2007 Alpes	1	\$79.990	\$79.990
TERRAZA				
15.10.2017	Sillon columpio 3 personas rayas verdes Home Collection	2	\$59.990	\$119.980
15.10.2017	Juego de living milano metal/ratán 4 piezas Home Collection	2	\$199.990	\$399.980
15.10.2017	Home collection garden reposera plegable	10	\$14.990	\$149.900
15.10.2017	Parrilla a carbón Mr. Beef	1	\$139.990	\$139.990
GIMNASIO				
25.10.2017	Colchoneta mat Yoga body sculpture	20	\$8.990	\$179.800
25.10.2017	Elíptica Bio fit 807M	3	\$119.990	\$359.970
25.10.2017	Bicicleta Spinning GXZ Blu fit	3	\$179.990	\$539.970
25.10.2017	Trotadora blu fit runner IXS	3	\$329.990	\$989.970
25.10.2017	Set mancuernas 2 a 20 kg. (10 pares)	2	\$1.390.000	\$2.780.000
25.10.2017	Gym BH Global GYM Plus G152X	2	\$899.990	\$1.799.980
SALA CINE				
25.10.2017	Proyector PH550G + Parlante NP5550 B	1	\$399.990	\$399.990
25.10.2017	Pantalla de proyección retráctil BenQ MS 84	1	\$43.800	\$43.800
25.10.2017	Butaca composer tapizada	15	\$20.990	\$314.850

(continua)

CONSERJERÍA				
25.10.2017	Notebook Lenovo Intel Celeron 2GB	1	\$199.990	\$199.990
25.10.2017	Sillón ejecutivo negro Asenti	1	\$21.990	\$21.990
OFICINA GERENTE GENERAL				
5.11.2017	NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	1	\$279.990	\$279.990
5.11.2017	Sillón ejecutivo negro Asenti	1	\$21.990	\$21.990
5.11.2017	Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	1	\$25.000	\$25.000
SALA DE ESTUDIO				\$0
5.11.2017	Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	20	\$25.000	\$500.000
5.11.2017	Sillón ejecutivo negro Asenti	20	\$21.990	\$439.800
5.11.2017	NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	3	\$279.990	\$839.970
ENFERMERÍA				
5.11.2017	Camilla de examen profesional	1	\$99.990	\$99.990
SALA DE ESTAR				
5.11.2017	Pouff cuadrado 46x43x44 Homy	10	\$21.990	\$219.900
5.11.2017	Futón clic clac azul 170x80x75 cm Daniels	2	\$109.990	\$219.980
5.11.2017	Televisor Led 55" KU6300UHD Samsung	1	\$539.990	\$539.990
5.11.2017	Set mesas centro Y lateral chocolate Homy	3	\$29.990	\$89.970

Fuente: elaboración propia.

Tabla 41: Control de inventario de mantenimiento

Fecha	Proveedor	Detalle	Entrada			Salida			Saldos		
			Cantidad	Costo unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total
30.11.2017	Walmart-LIDER	Plumero de microfibra	5	\$890	\$4.450						
30.11.2017	Walmart-LIDER	trapero economico acuenta	10	\$590	\$5.900						
30.11.2017	Walmart-LIDER	set 18 paños cocina Brillex	2	\$5.990	\$11.980						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpiador crema Brillex	6	\$2.590	\$15.540						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpia vidrios 50 cms Fibro	5	\$2.221	\$11.105						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpiador desengrasante Cid	5	\$2.990	\$14.950						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpia lavadoras Dr. Be kmann	4	\$4.290	\$17.160						
30.11.2017	Walmart-LIDER	lavalozas limón bidón 5 L acuenta	3	\$2.450	\$7.350						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpiador liquido baño Cif	5	\$850	\$4.250						
30.11.2017	Walmart-LIDER	Cloro concentrado tradicional 2 kg Clorox	5	\$1.270	\$6.350						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpiador en crema citrus Botella 450 ML Mr musculo	5	\$1.350	\$6.750						
30.11.2017	Walmart-LIDER	cloro gel limon botella 900 ml	5	\$1.550	\$7.750						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpiador inodoro original botella 500 ml	5	\$2.850	\$14.250						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpiador liquido baño 500cc Fuzol	10	\$770	\$7.700						
30.11.2017	Walmart-LIDER	pastilla para estaque	60	\$330	\$19.800						
30.11.2017	Walmart-LIDER	aromatizador de ambientes poett	6	\$4.500	\$27.000						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpia pisos Clorox 1000 ml	4	\$2.500	\$10.000						
30.11.2017	Walmart-LIDER	soda caustica botella 250 g Klaren	3	\$3.280	\$9.840						
30.11.2017	Walmart-LIDER	sopapo acuenta	5	\$1.490	\$7.450						
30.11.2017	Walmart-LIDER	limpia vidrios 500cc Glassex	10	\$1.570	\$15.700						
30.11.2017	Walmart-LIDER	cepillo para wc lider	10	\$1.640	\$16.400						
30.11.2017	Walmart-LIDER	destapa cañerías bidón 1 litro	3	\$1.990	\$5.970						
30.11.2017	Walmart-LIDER	bolsa de basura 50x70 clásica 10 (u)	5	\$750	\$3.750						
30.11.2017	Walmart-LIDER	esponja clásica 4 (u) Lider	2	\$620	\$1.240						
30.11.2017	Walmart-LIDER	guantes de látex multiuso medianos bolsa 2 (u)	4	\$1.090	\$4.360						
30.11.2017	Walmart-LIDER	mopa plana con mango Virutex	3	\$7.890	\$23.670						
30.11.2017	Walmart-LIDER	esponja de acero	5	\$170	\$850						

(continua)

30.11.2017	Walmart-LIDER	fósforos de seguridad caja 150 (u) acuenta	10	\$390	\$3.900
30.11.2017	Walmart-LIDER	pañó para sacudir Virutex	5	\$910	\$4.550
30.11.2017	Walmart-LIDER	escoba para interior Scotch-Brite	4	\$4.690	\$18.760
30.11.2017	Walmart-LIDER	pala de mano Scotch-Brite	4	\$2.620	\$10.480

Fuente: elaboración propia.

Tabla 42: Control de inventario artículos de primeros auxilios

Fecha	Proveedor	Detalle	Entrada			Salida			Saldos		
			Cantidad	Costo unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total
30.11.2017	FASAchile	apósitos Nexcare	20	\$500	\$10.000						
30.11.2017	FASAchile	agua oxigenada Nexcare	5	\$1.190	\$5.950						
30.11.2017	FASAchile	tela adhesiva Nexcare	10	\$2.580	\$25.800						
30.11.2017	FASAchile	venda de cambric Nexcare	10	\$1.990	\$19.900						
30.11.2017	FASAchile	yodo Nexcare	5	\$1.100	\$5.500						
30.11.2017	FASAchile	algodón Nexcare	5	\$890	\$4.450						
30.11.2017	FASAchile	guantes desechables paquete 100 (u) Nexcare	1	\$5.990	\$5.990						
30.11.2017	FASAchile	gasa Nexcare	5	\$2.990	\$14.950						
30.11.2017	FASAchile	alcohol Nexcare	5	\$1.990	\$9.950						
30.11.2017	lapiz lopez	tijeras Hergom	3	\$2.990	\$8.970						
30.11.2017	FASAchile	jabon para heridas Nexcare	5	\$980	\$4.900						
30.11.2017	FASAchile	termometro digital Hergom	5	\$8.990	\$44.950						
30.11.2017	FASAchile	palillos con algodón swiss Beauty 200 (u)	5	\$1.100	\$5.500						
30.11.2017	FASAchile	mascarillas paquete 30 (u)	1	\$4.990	\$4.990						
30.11.2017	FASAchile	gel alcoholado Nexcare	5	\$1.270	\$6.350						
30.11.2017	FASAchile	jabón líquido Nexcare	5	\$990	\$4.950						
30.11.2017	FASAchile	tablillas de carton para inmovilizar	2	\$9.990	\$19.980						
30.11.2017	LIDER	papel toalla NOVA	2	\$1.100	\$2.200						

Fuente: elaboración propia.

Además, se entregarán pautas de formatos de inventario en modalidad FIFO para toda la mercadería que se estime necesaria para abastecer la Residencial por el personal encargado de cocina.

Todos los inventarios los controlará el Gerente General. Éste será semanal, siempre y cuando no haya ninguna dificultad, de lo contrario se podrá acceder a estos en plazos menores de tiempo.

En suma, se contará con inventario de activos fijos, mantenimiento, mercadería y artículos preventivos.

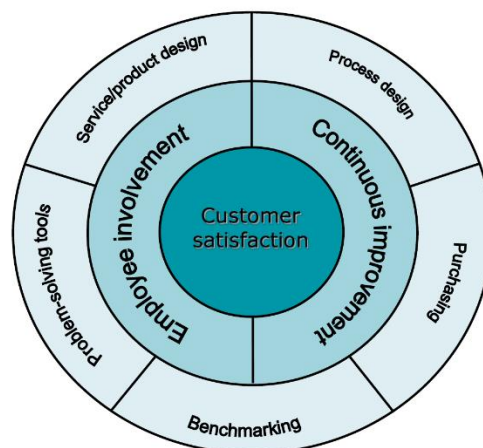
Tabla 43: Planilla tipo método FIFO para control de inventarios

Fecha	Proveedor	Detalle	Entradas			Salidas			Saldos		
			Cantidad	Costo unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo unitario	Sub-Total
xx.xx.xx		Inventario Inicial									
		Compra	x	x	x						
		Venta				x	x	x			
									x	x	x

Fuente: elaboración propia

6.11. Control de calidad y servicio al cliente

Figura 23: Rueda TQM



Fuente: Krajewski, L. (2008).

La prioridad competitiva de nuestro proyecto se basará en la calidad, ya que se espera entregar un servicio sobresaliente, con un alto nivel de contacto con el cliente, altos niveles de cortesía y disponibilidad de los colaboradores.

Hablaremos de calidad superior ya que se diseñará de acuerdo con especificaciones más exigentes. Como se mencionó en secciones anteriores, existe una amplia oferta de Residenciales Universitarias en la ciudad de Viña del Mar, las que ofrecen servicio de habitación, cama y baño a sus clientes. Sin embargo, los procesos del proyecto University Town incluirán servicios mucho más complejos y que brindarán un mayor confort a sus usuarios.

Como se expuso en los objetivos funcionales de operaciones, uno de los más esenciales es liderar en calidad de servicio, para esto se espera lograr un 70% de satisfacción por parte del cliente en el primer año, medido a través de la percepción de estos y la conformidad externa que será la calidad percibida por el usuario con un fuerte componente subjetivo. Para dar cumplimiento a los propósitos operacionales, se utilizará como herramienta el modelo de la rueda TQM (figura 23), la cual hace hincapié en tres procesos centrales que se creen

primordiales en la prestación del servicio principal, siendo éstos: satisfacción del cliente, participación de los empleados y mejoramiento continuo del desempeño.

Para cumplir con la satisfacción al cliente se pondrá especial énfasis en que exista conformidad por parte de los clientes externos con las especificaciones del servicio que se entregará, que el servicio cumpla su propósito y así genere valor para que el cliente esté dispuesto a pagar el precio estipulado. Otro factor dominante es que el servicio cumpla con las especificaciones y que la prestación se asocie con la comodidad y se entregue el soporte adecuado, para proyectar seriedad y compromiso hacia la comunidad.

La participación de los empleados es una táctica clave para mejorar los procesos y la calidad del servicio, es por esto, y tal como se indicó en los objetivos operacionales, se implementarán desde antes del inicio de las operaciones actividades relacionadas con la inducción y capacitación de los colaboradores, con el fin de ayudarlos y hacerlos sentir parte fundamental del proceso de prestación del servicio. Lo anterior permitirá a la organización detectar desviaciones respecto al escenario ideal y poder corregirlas en su origen.

Finalmente, se pondrá énfasis en el mejoramiento continuo del desempeño, creando en los trabajadores un sentimiento de que el proceso en sí les pertenece. Se tiene la convicción de que cualquier proceso se puede mejorar y, en consecuencia, serán los colaboradores quienes podrán identificar con mayor prontitud eventuales desviaciones.

6.12. Presupuesto para el Plan de Operaciones

Los gastos comunes corresponden a la suma de los siguientes costos: servicios básicos (agua, electricidad y gas), servicio de alimentación (incluye desayuno, almuerzo y once), telefonía, televisión, internet, servicios de seguridad, insumos generales y remuneraciones (Conserjes, Cocineros, Encargados de aseo, Jardinero y Gerente General). Durante el primer año, el 85% de los gastos comunes (GC) serán cancelados por la empresa y el 15% restante será distribuido en el número total de clientes a la fecha, al año siguiente la cifra variará a 80% y 20% respectivamente y desde el tercer año en adelante se incluye a los GC la remuneración del Gerente General, manteniendo el porcentaje de costos traspasados a los clientes (25%). Además, los GC serán cobrados solo durante el periodo marzo-diciembre y el pago se recibirá con un mes de desfase, por lo tanto, los correspondiente a GC del mes de diciembre serán registrados durante el mes de enero del año siguiente.

El área financiera de la Residencial se encargará de manejar de manera eficiente los costos asociados, con el fin de mantener los GC de los clientes en el rango \$ 50.000 - \$ 65.000 y, de esta manera, no incrementar en gran proporción el precio final que éstos pagarán (correspondientes al precio base + GC).

6.12.1. Costos variables, fijos y totales del proyecto en su primer año de operación

Tabla 44: Costos variables, fijos y totales en el primer año de operación²⁹

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
C.V. Operacionales													
Servicios básicos													
Agua	\$620.504	\$620.504	\$436.975	\$436.975	\$436.975	\$436.975	\$436.975	\$436.975	\$436.975	\$436.975	\$436.975	\$436.975	\$5.610.756
Electricidad	\$465.378	\$465.378	\$327.731	\$327.731	\$327.731	\$327.731	\$327.731	\$327.731	\$327.731	\$327.731	\$327.731	\$327.731	\$4.208.067
Gas	\$263.714	\$263.714	\$185.714	\$185.714	\$185.714	\$185.714	\$185.714	\$185.714	\$185.714	\$185.714	\$185.714	\$185.714	\$2.384.571
Servicio alimentación	\$2.885.345	\$2.606.118	\$2.031.933	\$1.966.387	\$2.031.933	\$1.966.387	\$2.031.933	\$2.031.933	\$1.966.387	\$2.031.933	\$1.966.387	\$2.031.933	\$25.548.605
Total costos variables	\$4.234.941	\$3.955.714	\$2.982.353	\$2.916.807	\$2.982.353	\$2.916.807	\$2.982.353	\$2.982.353	\$2.916.807	\$2.982.353	\$2.916.807	\$2.982.353	\$37.752.000
C.F. Operacionales													
Telefonía, TV e Internet	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$185.706	\$2.228.471
Empresa de seguridad	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$126.050	\$1.512.605
Insumos generales	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$420.168	\$5.042.017
Remuneraciones													
Conserjes full time (3)	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$1.158.750	\$13.905.000
Conserjes part time (3)	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$463.500	\$5.562.000
Cocineros full time (2)	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$824.000	\$9.888.000
Cocineros part time (2)	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$329.600	\$3.955.200
Auxiliares de limpieza full time (4)	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$1.493.500	\$17.922.000
Jardineros	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$85.833	\$1.029.996
Administración y Ventas													
Folletos y carteles	\$330.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$330.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$660.000
Sitio web	\$43.900	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$43.900
Redes sociales	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$87.500	\$1.050.000
Publicación en El Mercurio	\$616.331	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$1.232.661	\$1.232.661	\$3.081.653
MD- cumpleaños	\$104.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$104.000
MD- Bienvenida personalizada	\$104.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$104.000
Remuneraciones													
Gerente general	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$2.000.000	\$24.000.000
Asesor contable	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$57.222	\$686.664
Relacionador público	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$746.750	\$746.750	\$746.750	\$2.240.250
Pasajes Relac. Público	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$120.000	\$120.000	\$120.000	\$360.000
Viáticos Relac. Público	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$130.000	\$130.000	\$130.000	\$390.000
Honorario Diseñador gráfico	\$250.000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$250.000
Gratificaciones	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$968.846	\$11.626.152
Movilización	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$200.000	\$2.400.000
Gastos administrativos	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$10.000	\$120.000
Reconocimiento mejor trabajador	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20.000	\$20.000
Total costos fijos	\$10.157.606	\$8.709.375	\$8.709.375	\$8.709.375	\$8.709.375	\$8.709.375	\$8.709.375	\$9.039.375	\$8.709.375	\$9.706.125	\$10.938.786	\$10.958.786	\$111.766.307
COSTOS TOTALES	\$14.392.548	\$12.665.090	\$11.691.728	\$11.626.182	\$11.691.728	\$11.626.182	\$11.691.728	\$12.021.728	\$11.626.182	\$12.688.478	\$13.855.593	\$13.941.139	\$149.518.307

Fuente: elaboración propia.

²⁹ El detalle de los costos se encuentran en el anexo 13 del presente documento.

6.12.2. Cuantificación de la inversión en equipamiento para University Town

Tabla 45: Inversión en equipamiento

HABITACIONES

Descripción	Precio unitario	Cantidad	Costo total sitio web	Costo mayorista (Bruto)	Costo Neto	IVA CF	
Cama Americana 1.5 plazas	\$129.990	52	\$6.759.480	\$6.083.532	\$5.112.212	\$971.320	Sodimac
Plumón 1.5 plazas pluma blanco	\$9.990	52	\$519.480	\$467.532	\$392.884	\$74.648	Sodimac
Juego de sábanas 1.5 plazas lisas	\$10.990	52	\$571.480	\$514.332	\$432.212	\$82.120	Sodimac
Almohada fibra 50x70 cm Rosen	\$2.990	52	\$155.480	\$139.932	\$117.590	\$22.342	Sodimac
Frazada diseños 1.5 plazas	\$9.990	52	\$519.480	\$467.532	\$392.884	\$74.648	Sodimac
Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$25.000	52	\$1.300.000	\$1.170.000	\$983.193	\$186.807	Easy
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$21.990	52	\$1.143.480	\$1.029.132	\$864.817	\$164.315	Sodimac
Lámpara de escritorio botón led 5W	\$14.990	52	\$779.480	\$701.532	\$589.523	\$112.009	Sodimac
Persiana PVC blanca	\$11.290	52	\$587.080	\$528.372	\$444.010	\$84.362	Sodimac
velador 1 cajón 55x39x40cm caoba	\$19.990	52	\$1.039.480	\$935.532	\$786.161	\$149.371	Sodimac
Bajada de cama Home Collection	\$5.490	52	\$285.480	\$256.932	\$215.909	\$41.023	Sodimac
papelero 3 litros Home Collection (piezas)	\$3.990	52	\$207.480	\$186.732	\$156.918	\$29.814	Sodimac
LED LG 32" LH500B HD	\$129.990	52	\$6.759.480	\$6.083.532	\$5.112.212	\$971.320	Sodimac
Favatex soporte TV 32 a 55"	\$9.990	52	\$519.480	\$467.532	\$392.884	\$74.648	Lider
Frigobar FD 80 litros FR 093R blanco	\$79.990	52	\$4.159.480	\$3.743.532	\$3.145.825	\$597.707	Sodimac
Set de baño 3 piezas Home Collection	\$9.290	40	\$371.600	\$334.440	\$281.042	\$53.398	Sodimac
Papelero 5 litros Home Collection (baño)	\$5.990	40	\$239.600	\$215.640	\$181.210	\$34.430	Sodimac
Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	\$15.990	40	\$639.600	\$575.640	\$483.731	\$91.909	Sodimac
Set 2 piezas square II negro (dispensador jabón y porta cepillo)	\$4.990	40	\$199.600	\$179.640	\$150.958	\$28.682	Sodimac
Total equipamiento habitación				\$24.081.048	\$20.236.175	\$3.844.873	

(continua)

BAÑOS SEMI PRIVADOS (6)

Set de baño 3 piezas Home Collection	\$9.290	6	\$55.740	\$50.166	\$42.156	\$8.010	Sodimac
Papelero 12 litros Home Collection	\$14.890	6	\$89.340	\$80.406	\$67.568	\$12.838	Sodimac
Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	\$15.990	6	\$95.940	\$86.346	\$72.560	\$13.786	Sodimac
Dispensador Aspen Ltda (jabón)	\$3.190	6	\$19.140	\$17.226	\$14.476	\$2.750	Sodimac
Total equipamiento baños privados				\$234.144	\$196.760	\$37.384	

LAVANDERÍA

Lavadora Secadora WD10J6410AX 10, 5/6 kg. Gris Samsung	\$379.990	4	\$1.519.960	\$1.367.964	\$1.149.550	\$218.414	Sodimac
Plancha a vapor 2200 W Tefal	\$24.990	4	\$99.960	\$89.964	\$75.600	\$14.364	Sodimac
Total equipamiento lavandería				\$1.457.928	\$1.225.150	\$232.778	

ASEO

Aspiradora ZW1012 Toyotomi	\$59.990	4	\$239.960	\$215.964	\$181.482	\$34.482	Sodimac
Total equipamiento aseo				\$215.964	\$181.482	\$34.482	

COCINA Y CASINO

Refrigerador Sbs FRS-Q522DA DAEWOO	\$549.990	2	\$1.099.980	\$989.982	\$831.918	\$158.064	Sodimac
Cocina 6 quemadores Diva 820 Mademsa	\$219.990	1	\$219.990	\$197.991	\$166.379	\$31.612	Sodimac
Campana convencional CA 610 EIN Sindelen	\$34.990	1	\$34.990	\$31.491	\$26.463	\$5.028	Sodimac
Horno industrial económico 58x65 cms Maigas	\$271.900	1	\$271.900	\$244.710	\$205.639	\$39.071	Sodimac
Microonda fancy 1700 blanco	\$34.900	3	\$104.700	\$94.230	\$79.185	\$15.045	Sodimac
Dispensador de agua BDT1187 volker	\$59.990	2	\$119.980	\$107.982	\$90.741	\$17.241	Sodimac
Hervidor 1.7 litros th 5420 i 2200 watt Thomas	\$20.490	3	\$61.470	\$55.323	\$46.490	\$8.833	Easy
Black and Decker Licuadora Fusión Blade BL1820SGM-CL	\$19.990	2	\$39.980	\$35.982	\$30.237	\$5.745	Lider

(continua)

Comedor Louis 6 sillas 140x90 cm café Homy	\$159.990	7	\$1.119.930	\$1.007.937	\$847.006	\$160.931	Sodimac
Tasa para café cuadrada negro plano Home Collection	\$1.290	52	\$67.080	\$60.372	\$50.733	\$9.639	Sodimac
Plato para café negro cuadrado plano Home Collection	\$1.290	52	\$67.080	\$60.372	\$50.733	\$9.639	Sodimac
Juego cuchillería 24 piezas Paris Genérico (tenedor, cuchillo, cuchara grande, cuchara chica)	\$15.990	9	\$143.910	\$129.519	\$108.839	\$20.680	Sodimac
Home collection juego 6 piezas cuchillos de acero inoxidable	\$9.990	1	\$9.990	\$8.991	\$7.555	\$1.436	Sodimac
Juego 6 vasos largos Allegra	\$990	9	\$8.910	\$8.019	\$6.739	\$1.280	Sodimac
Plato comida 25 cm blanco Home Collection	\$3.290	52	\$171.080	\$153.972	\$129.388	\$24.584	Sodimac
Plato Cai blanco Red Sopa 22 cm	\$2.990	52	\$155.480	\$139.932	\$117.590	\$22.342	Sodimac
Contenedor 240 litros Soga (basurero)	\$59.990	2	\$119.980	\$107.982	\$90.741	\$17.241	Sodimac
Batería de cocina 9 piezas Arica Marmicoc	\$69.990	1	\$69.990	\$62.991	\$52.934	\$10.057	Sodimac
Wok antiadherente 28 cm casa bonita	\$8.990	1	\$8.990	\$8.091	\$6.799	\$1.292	Sodimac
Sartén antiadherente 30 cm home collection	\$11.990	1	\$11.990	\$10.791	\$9.068	\$1.723	Sodimac
Olla 24 cm acero inoxidable home collection	\$16.990	2	\$33.980	\$30.582	\$25.699	\$4.883	Sodimac
Total equipamiento cocina y casino				\$3.547.242	\$2.980.876	\$566.366	

SALA MULTIESPACIO

Futón clic clac azul 170x80x75 cm Daniels	\$109.990	4	\$439.960	\$395.964	\$332.743	\$63.221	Sodimac
Pouff cuadrado 46x43x44 Homy	\$21.990	10	\$219.900	\$197.910	\$166.311	\$31.599	Sodimac
Set mesas centro Y lateral chocolate Homy	\$29.990	2	\$59.980	\$53.982	\$45.363	\$8.619	Sodimac
Televisor Led 55" KU6300UHD Samsung	\$539.990	1	\$539.990	\$485.991	\$408.396	\$77.595	Sodimac
Home cine Blu ray HT J5530K/ZS Samsung	\$199.990	1	\$199.990	\$199.990	\$168.059	\$31.931	Falabella
Mesa de pool hbt161b07s1 Alpes	\$159.990	1	\$159.990	\$143.991	\$121.001	\$22.990	Easy
Mesa taca taca new 2007 Alpes	\$79.990	1	\$79.990	\$71.991	\$60.497	\$11.494	Easy
Total equipamiento sala multiespacio				\$1.549.819	\$1.302.369	\$247.450	

(continua)

TERRAZA

Sillon columpio 3 personas rayas verdes Home Collection	\$59.990	2	\$119.980	\$107.982	\$90.741	\$17.241	Sodimac
Juego de living milano metal/ratán 4 piezas Home Collection	\$199.990	2	\$399.980	\$359.982	\$302.506	\$57.476	Sodimac
Home collection garden reposera plegable	\$14.990	10	\$149.900	\$134.910	\$113.370	\$21.540	Sodimac
Parrilla a carbón Mr. Beef	\$139.990	1	\$139.990	\$125.991	\$105.875	\$20.116	Sodimac
Total equipamiento terraza				\$728.865	\$612.492	\$116.373	

GIMNASIO

Colchoneta mat Yoga body sculpture	\$8.990	20	\$179.800	\$161.820	\$135.983	\$25.837	Sparta
Eliptica Bio fit 807M	\$119.990	3	\$359.970	\$323.973	\$272.246	\$51.727	Sparta
Bicicleta Spinning GXZ Blu fit	\$179.990	3	\$539.970	\$485.973	\$408.381	\$77.592	Sparta
Trotadora blu fit runner IXS	\$329.990	3	\$989.970	\$890.973	\$748.717	\$142.256	Sparta
Set mancuernas 2 a 20 kg. (10 pares)	\$1.390.000	2	\$2.780.000	\$2.502.000	\$2.102.521	\$399.479	Sparta
Gym BH Global GYM Plus G152X	\$899.990	2	\$1.799.980	\$1.619.982	\$1.361.329	\$258.653	Sparta
Total equipamiento gimnasio				\$5.984.721	\$5.029.177	\$955.544	

SALA CINE

Proyector PH550G + Parlante NP5550 B	\$399.990	1	\$399.990	\$359.991	\$302.513	\$57.478	Falabella
Pantalla de proyección retractil BenQ MS 84	\$43.800	1	\$43.800	\$43.800	\$36.807	\$6.993	SP Digital.cl
Butaca composer tapizada	\$20.990	15	\$314.850	\$283.365	\$238.122	\$45.243	bash
Total equipamiento cine				\$687.156	\$577.442	\$109.714	

CONSERJERÍA

Notebook Lenovo Intel Celeron 2GB	\$199.990	1	\$199.990	\$179.991	\$151.253	\$28.738	Falabella
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$21.990	1	\$21.990	\$19.791	\$16.631	\$3.160	Sodimac
Total equipamiento conserjería				\$199.782	\$167.884	\$31.898	

(continua)

OFICINA GERENTE GENERAL

NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	\$279.990	1	\$279.990	\$251.991	\$211.757	\$40.234	Falabella
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$21.990	1	\$21.990	\$19.791	\$16.631	\$3.160	Sodimac
Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$25.000	1	\$25.000	\$22.500	\$18.908	\$3.592	Easy
Total equipamiento oficina gerente				\$294.282	\$247.296	\$46.986	

SALA DE ESTUDIO

Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$25.000	20	\$500.000	\$450.000	\$378.151	\$71.849	Easy
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$21.990	20	\$439.800	\$395.820	\$332.622	\$63.198	Sodimac
NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	\$279.990	3	\$839.970	\$755.973	\$635.271	\$120.702	Falabella
Total equipamiento sala estudio				\$1.601.793	\$1.346.045	\$255.748	

ENFERMERÍA

Camilla de examen profesional	\$99.990	1	\$99.990	\$99.990	\$84.025	\$15.965	camillaschile.cl
Total equipamiento enfermería				\$99.990	\$84.025	\$15.965	

SALA DE ESTAR

Pouff cuadrado 46x43x44 Homy	\$21.990	10	\$219.900	\$197.910	\$166.311	\$31.599	Sodimac
Futón clic clac azul 170x80x75 cm Daniels	\$109.990	2	\$219.980	\$197.982	\$166.371	\$31.611	Sodimac
Televisor Led 55" KU6300UHD Samsung	\$539.990	1	\$539.990	\$485.991	\$408.396	\$77.595	Sodimac
Set mesas centro Y lateral chocolate Homy	\$29.990	3	\$89.970	\$80.973	\$68.045	\$12.928	Sodimac
Total equipamiento sala de estar				\$962.856	\$809.123	\$153.733	

Fuente: elaboración propia.

VII. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

7.1. Objetivos financieros

- OF-1.** Obtener ingresos por el 100% de la ocupación de las habitaciones al final del año 2020.
- OF-2.** Generar UAII anual mayor que \$ 0 desde el final del año 1.
- OF-3.** Generar ingresos suficientes, durante el período enero-marzo, capaces de financiar como mínimo el 65% de los egresos anuales desde el final del primer año de operación.
- OF-4.** Obtener un rendimiento sobre la inversión superior a un 10% al final del quinto año.
- OF-5.** Incrementar los ingresos por venta en un 75% a partir del sexto año.
- OF-6.** Lograr que el valor económico del proyecto sea 5% superior a la inversión inicial al final del quinto año.

7.2. Inversión inicial

Tabla 46: Inversión inicial del proyecto

Descripción	Precio unitario	Cantidad	90%				IVA CF	
			Costo total sitio web	Costo mayorista (Bruto)	Costo Neto			
HABITACIONES								
Cama Americana 1.5 plazas	\$ 129.990	52	\$ 6.759.480	\$ 6.083.532	\$ 5.112.212	\$ 971.320	Sodimac	
Plumón 1.5 plazas pluma blanco	\$ 9.990	52	\$ 519.480	\$ 467.532	\$ 392.884	\$ 74.648	Sodimac	
Juego de sábanas 1.5 plazas lisas	\$ 10.990	52	\$ 571.480	\$ 514.332	\$ 432.212	\$ 82.120	Sodimac	
Almohada fibra 50x70 cm Rosen	\$ 2.990	52	\$ 155.480	\$ 139.932	\$ 117.590	\$ 22.342	Sodimac	
Frazada diseños 1.5 plazas	\$ 9.990	52	\$ 519.480	\$ 467.532	\$ 392.884	\$ 74.648	Sodimac	
Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$ 25.000	52	\$ 1.300.000	\$ 1.170.000	\$ 983.193	\$ 186.807	Easy	
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$ 21.990	52	\$ 1.143.480	\$ 1.029.132	\$ 864.817	\$ 164.315	Sodimac	
Lámpara de escritorio botón led 5W	\$ 14.990	52	\$ 779.480	\$ 701.532	\$ 589.523	\$ 112.009	Sodimac	
Persiana PVC blanca	\$ 11.290	52	\$ 587.080	\$ 528.372	\$ 444.010	\$ 84.362	Sodimac	
velador 1 cajón 55x39x40cm caoba	\$ 19.990	52	\$ 1.039.480	\$ 935.532	\$ 786.161	\$ 149.371	Sodimac	
Bajada de cama Home Collection	\$ 5.490	52	\$ 285.480	\$ 256.932	\$ 215.909	\$ 41.023	Sodimac	
papelero 3 litros Home Collection (piezas)	\$ 3.990	52	\$ 207.480	\$ 186.732	\$ 156.918	\$ 29.814	Sodimac	
LED LG 32" LH500B HD	\$ 129.990	52	\$ 6.759.480	\$ 6.083.532	\$ 5.112.212	\$ 971.320	Sodimac	
Favatex soporte TV 32 a 55"	\$ 9.990	52	\$ 519.480	\$ 467.532	\$ 392.884	\$ 74.648	Lider	
Frigobar FD 80 litros FR 093R blanco	\$ 79.990	52	\$ 4.159.480	\$ 3.743.532	\$ 3.145.825	\$ 597.707	Sodimac	
Set de baño 3 piezas Home Collection	\$ 9.290	40	\$ 371.600	\$ 334.440	\$ 281.042	\$ 53.398	Sodimac	
Papelero 5 litros Home Collection (baño)	\$ 5.990	40	\$ 239.600	\$ 215.640	\$ 181.210	\$ 34.430	Sodimac	
Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	\$ 15.990	40	\$ 639.600	\$ 575.640	\$ 483.731	\$ 91.909	Sodimac	
Set 2 piezas square II negro (dispensador jabón y porta cepillo)	\$ 4.990	40	\$ 199.600	\$ 179.640	\$ 150.958	\$ 28.682	Sodimac	
Total equipamiento habitación			\$ 24.081.048	\$ 20.236.175	\$ 20.236.175	\$ 3.844.873		
BAÑOS SEMI PRIVADOS (6)								
Set de baño 3 piezas Home Collection	\$ 9.290	6	\$ 55.740	\$ 50.166	\$ 42.156	\$ 8.010	Sodimac	
Papelero 12 litros Home Collection	\$ 14.890	6	\$ 89.340	\$ 80.406	\$ 67.568	\$ 12.838	Sodimac	
Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	\$ 15.990	6	\$ 95.940	\$ 86.346	\$ 72.560	\$ 13.786	Sodimac	
Dispensador Aspen Ltda (jabón)	\$ 3.190	6	\$ 19.140	\$ 17.226	\$ 14.476	\$ 2.750	Sodimac	
Total equipamiento baños privados			\$ 234.144	\$ 196.760	\$ 196.760	\$ 37.384		
LAVANDERÍA								
Lavadora Secadora WD10J6410AX 10, 5/6 kg. Gris Samsung	\$ 379.990	4	\$ 1.519.960	\$ 1.367.964	\$ 1.149.550	\$ 218.414	Sodimac	
Plancha a vapor 2200 W Tefal	\$ 24.990	4	\$ 99.960	\$ 89.964	\$ 75.600	\$ 14.364	Sodimac	
Total equipamiento lavandería			\$ 1.457.928	\$ 1.225.150	\$ 1.225.150	\$ 232.778		
ASEO								
Aspiradora ZW1012 Toyotomi	\$ 59.990	4	\$ 239.960	\$ 215.964	\$ 181.482	\$ 34.482	Sodimac	
Total equipamiento aseo			\$ 215.964	\$ 181.482	\$ 181.482	\$ 34.482		

(continua)

COCINA Y CASINO

Refrigerador Sbs FRS-Q522DA DAEWOO	\$ 549.990	2	\$ 1.099.980	\$ 989.982	\$ 831.918	\$ 158.064	Sodimac
Cocina 6 quemadores Diva 820 Mademsa	\$ 219.990	1	\$ 219.990	\$ 197.991	\$ 166.379	\$ 31.612	Sodimac
Campana convencional CA 610 EIN Sindelen	\$ 34.990	1	\$ 34.990	\$ 31.491	\$ 26.463	\$ 5.028	Sodimac
Horno industrial económico 58x65 cms Maigas	\$ 271.900	1	\$ 271.900	\$ 244.710	\$ 205.639	\$ 39.071	Sodimac
Microonda fancy 1700 blanco	\$ 34.900	3	\$ 104.700	\$ 94.230	\$ 79.185	\$ 15.045	Sodimac
Dispensador de agua BDT1187 volker	\$ 59.990	2	\$ 119.980	\$ 107.982	\$ 90.741	\$ 17.241	Sodimac
Hervidor 1.7 litros th 5420 i 2200 watt Thomas	\$ 20.490	3	\$ 61.470	\$ 55.323	\$ 46.490	\$ 8.833	Easy
Black and Decker Licuadora Fusión Blade BL1820SGM-CL	\$ 19.990	2	\$ 39.980	\$ 35.982	\$ 30.237	\$ 5.745	Lider
Comedor Louis 6 sillas 140x90 cm café Homy	\$ 159.990	7	\$ 1.119.930	\$ 1.007.937	\$ 847.006	\$ 160.931	Sodimac
Tasa para café cuadrada negro plano Home Collection	\$ 1.290	52	\$ 67.080	\$ 60.372	\$ 50.733	\$ 9.639	Sodimac
Plato para café negro cuadrado plano Home Collection	\$ 1.290	52	\$ 67.080	\$ 60.372	\$ 50.733	\$ 9.639	Sodimac
Juego cuchillería 24 piezas Paris Genérico (tenedor, cuchillo, cuchara grande, cuchara chica)	\$ 15.990	9	\$ 143.910	\$ 129.519	\$ 108.839	\$ 20.680	Sodimac
Home collection juego 6 piezas cuchillos de acero inoxidable	\$ 9.990	1	\$ 9.990	\$ 8.991	\$ 7.555	\$ 1.436	Sodimac
Juego 6 vasos largos Allegra	\$ 990	9	\$ 8.910	\$ 8.019	\$ 6.739	\$ 1.280	Sodimac
Plato comida 25 cm blanco Home Collection	\$ 3.290	52	\$ 171.080	\$ 153.972	\$ 129.388	\$ 24.584	Sodimac
Plato Cai blanco Red Sopa 22 cm	\$ 2.990	52	\$ 155.480	\$ 139.932	\$ 117.590	\$ 22.342	Sodimac
Contenedor 240 litros Soga (basurero)	\$ 59.990	2	\$ 119.980	\$ 107.982	\$ 90.741	\$ 17.241	Sodimac
Batería de cocina 9 piezas Arica Marmicoc	\$ 69.990	1	\$ 69.990	\$ 62.991	\$ 52.934	\$ 10.057	Sodimac
Wok antiadherente 28 cm casa bonita	\$ 8.990	1	\$ 8.990	\$ 8.091	\$ 6.799	\$ 1.292	Sodimac
Sartén antiadherente 30 cm home collection	\$ 11.990	1	\$ 11.990	\$ 10.791	\$ 9.068	\$ 1.723	Sodimac
Olla 24 cm acero inoxidable home collection	\$ 16.990	2	\$ 33.980	\$ 30.582	\$ 25.699	\$ 4.883	Sodimac
Total equipamiento cocina y casino				\$ 3.547.242	\$ 2.980.876	\$ 566.366	

SALA MULTIESPACIO

Futón clic clac azul 170x80x75 cm Daniels	\$ 109.990	4	\$ 439.960	\$ 395.964	\$ 332.743	\$ 63.221	Sodimac
Pouff cuadrado 46x43x44 Homy	\$ 21.990	10	\$ 219.900	\$ 197.910	\$ 166.311	\$ 31.599	Sodimac
Set mesas centro Y lateral chocolate Homy	\$ 29.990	2	\$ 59.980	\$ 53.982	\$ 45.363	\$ 8.619	Sodimac
Televisor Led 55" KU6300UHD Samsung	\$ 539.990	1	\$ 539.990	\$ 485.991	\$ 408.396	\$ 77.595	Sodimac
Home cine Blu ray HT J5530K/ZS Samsung	\$ 199.990	1	\$ 199.990	\$ 199.990	\$ 168.059	\$ 31.931	Falabella
Mesa de pool hbt161b07s1 Alpes	\$ 159.990	1	\$ 159.990	\$ 143.991	\$ 121.001	\$ 22.990	Easy
Mesa taca taca new 2007 Alpes	79.990	1	\$ 79.990	\$ 71.991	\$ 60.497	\$ 11.494	Easy
Total equipamiento sala multiespacio				\$ 1.549.819	\$ 1.302.369	\$ 247.450	

TERRAZA

Sillon columpio 3 personas rayas verdes Home Collection	\$ 59.990	2	\$ 119.980	\$ 107.982	\$ 90.741	\$ 17.241	Sodimac
Juego de living milano metal/ratán 4 piezas Home Collection	\$ 199.990	2	\$ 399.980	\$ 359.982	\$ 302.506	\$ 57.476	Sodimac
Home collection garden reposera plegable	\$ 14.990	10	\$ 149.900	\$ 134.910	\$ 113.370	\$ 21.540	Sodimac
Parrilla a carbón Mr. Beef	\$ 139.990	1	\$ 139.990	\$ 125.991	\$ 105.875	\$ 20.116	Sodimac
Total equipamiento terraza				\$ 728.865	\$ 612.492	\$ 116.373	

(continua)

GIMNASIO

Colchoneta mat Yoga body sculpture	\$ 8.990	20	\$ 179.800	\$ 161.820	\$ 135.983	\$ 25.837	Sparta
Elíptica Bio fit 807M	\$ 119.990	3	\$ 359.970	\$ 323.973	\$ 272.246	\$ 51.727	Sparta
Bicicleta Spinning GXZ Blu fit	\$ 179.990	3	\$ 539.970	\$ 485.973	\$ 408.381	\$ 77.592	Sparta
Trotadora blu fit runner IXS	\$ 329.990	3	\$ 989.970	\$ 890.973	\$ 748.717	\$ 142.256	Sparta
Set mancuernas 2 a 20 kg. (10 pares)	\$ 1.390.000	2	\$ 2.780.000	\$ 2.502.000	\$ 2.102.521	\$ 399.479	Sparta
Gym BH Global GYM Plus G152X	\$ 899.990	2	\$ 1.799.980	\$ 1.619.982	\$ 1.361.329	\$ 258.653	Sparta
Total equipamiento gimnasio			\$ 5.984.721	\$ 5.029.177	\$ 955.544		

SALA CINE

Proyector PH550G + Parlante NP5550 B	\$ 399.990	1	\$ 399.990	\$ 359.991	\$ 302.513	\$ 57.478	Falabella
Pantalla de proyección retráctil BenQ MS 84	\$ 43.800	1	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 36.807	\$ 6.993	SP Digital.cl
Butaca composer tapizada	\$ 20.990	15	\$ 314.850	\$ 283.365	\$ 238.122	\$ 45.243	bash
Total equipamiento cine			\$ 687.156	\$ 577.442	\$ 109.714		

CONSERJERÍA

Notebook Lenovo Intel Celeron 2GB	\$ 199.990	1	\$ 199.990	\$ 179.991	\$ 151.253	\$ 28.738	Falabella
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$ 21.990	1	\$ 21.990	\$ 19.791	\$ 16.631	\$ 3.160	Sodimac
Total equipamiento conserjería			\$ 199.782	\$ 167.884	\$ 31.898		

OFICINA GERENTE GENERAL

NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	\$ 279.990	1	\$ 279.990	\$ 251.991	\$ 211.757	\$ 40.234	Falabella
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$ 21.990	1	\$ 21.990	\$ 19.791	\$ 16.631	\$ 3.160	Sodimac
Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$ 25.000	1	\$ 25.000	\$ 22.500	\$ 18.908	\$ 3.592	Easy
Total equipamiento oficina gerente			\$ 294.282	\$ 247.296	\$ 46.986		

SALA DE ESTUDIO

Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$ 25.000	20	\$ 500.000	\$ 450.000	\$ 378.151	\$ 71.849	Easy
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$ 21.990	20	\$ 439.800	\$ 395.820	\$ 332.622	\$ 63.198	Sodimac
NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	\$ 279.990	3	\$ 839.970	\$ 755.973	\$ 635.271	\$ 120.702	Falabella
Total equipamiento sala estudio			\$ 1.601.793	\$ 1.346.045	\$ 255.748		

ENFERMERÍA

Camilla de examen profesional	\$ 99.990	1	\$ 99.990	\$ 99.990	\$ 84.025	\$ 15.965	camillaschile.cl
Total equipamiento enfermería			\$ 99.990	\$ 84.025	\$ 15.965		

SALA DE ESTAR

Pouff cuadrado 46x43x44 Homy	\$ 21.990	10	\$ 219.900	\$ 197.910	\$ 166.311	\$ 31.599	Sodimac
Futón clic clac azul 170x80x75 cm Daniels	\$ 109.990	2	\$ 219.980	\$ 197.982	\$ 166.371	\$ 31.611	Sodimac
Televisor Led 55" KU6300UHD Samsung	\$ 539.990	1	\$ 539.990	\$ 485.991	\$ 408.396	\$ 77.595	Sodimac
Set mesas centro Y lateral chocolate Homy	\$ 29.990	3	\$ 89.970	\$ 80.973	\$ 68.045	\$ 12.928	Sodimac
Total equipamiento sala de estar			\$ 962.856	\$ 809.123	\$ 153.733		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 47: Inversión agregada año 0

Detalle	Bruto	Neto
Inversión en equipamiento	\$41.645.590	\$34.996.294
Inversión en terreno	\$310.000.000	\$310.000.000
Inversión en construcción	\$827.504.370	\$695.381.824
Programación y sitio web	\$296.000	\$248.739
Permisos varios (0,4% costo de construcción)	\$3.310.017	\$3.310.017
Registro de marca	\$209.549	\$209.549
Aspectos legales	\$95.490	\$95.490
Publicidad	\$973.900	\$914.202
Remuneraciones y gastos asociados al personal	\$19.221.830	\$19.221.830
Inversión total	\$1.203.256.746	\$1.064.377.946

Fuente: elaboración propia.

El monto inicial de inversión para el proyecto “University Town” alcanza la suma de \$1.064.377.946 (detalle en tabla 47). Se utilizó el valor neto en aquellos activos que deben ser cancelados más IVA.

7.3. Depreciación

Tabla 48: Cálculo de la depreciación tributaria

Descripción	Costo mayorista (Neto)	Cantidad	Vida útil (años)	Vida útil (meses)	Depreciación mensual
Edificación	\$695.381.824	1	50	600	\$ 1.158.970

HABITACIONES

Cama Americana 1.5 plazas	\$ 5.112.212	52	7	84	\$ 60.860
Plumón 1.5 plazas pluma blanco	\$ 392.884	52	3	36	\$ 10.913
Juego de sábanas 1.5 plazas lisas	\$ 432.212	52	3	36	\$ 12.006
Almohada fibra 50x70 cm Rosen	\$ 117.590	52	3	36	\$ 3.266
Frazada diseños 1.5 plazas	\$ 392.884	52	3	36	\$ 10.913
Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$ 983.193	52	7	84	\$ 11.705
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$ 864.817	52	7	84	\$ 10.295
Lámpara de escritorio botón led 5W	\$ 589.523	52	3	36	\$ 16.376
Persiana PVC blanca	\$ 444.010	52	3	36	\$ 12.334
velador 1 cajón 55x39x40cm caoba	\$ 786.161	52	7	84	\$ 9.359
Bajada de cama Home Collection	\$ 215.909	52	3	36	\$ 5.997
papelero 3 litros Home Collection (piezas)	\$ 156.918	52	3	36	\$ 4.359
LED LG 32" LHS00B HD	\$ 5.112.212	52	6	72	\$ 71.003
Favatex soporte TV 32 a 55"	\$ 392.884	52	3	36	\$ 10.913
Frigobar FD 80 litros FR 093R blanco	\$ 3.145.825	52	9	108	\$ 29.128
Set de baño 3 piezas Home Collection	\$ 281.042	40	3	36	\$ 7.807
Papelero 5 litros Home Collection (baño)	\$ 181.210	40	3	36	\$ 5.034
Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	\$ 483.731	40	3	36	\$ 13.437

BAÑOS SEMI PRIVADOS (6)

Papelero 12 litros Home Collection	\$ 67.568	6	3	36	\$ 1.877
Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	\$ 72.560	6	3	36	\$ 2.016

LAVANDERÍA

Lavadora Secadora WD10J6410AX 10, 5/6 kg. Gris Samsung	\$ 1.149.550	4	15	180	\$ 6.386
Plancha a vapor 2200 W Tefal	\$ 75.600	4	7	84	\$ 900

ASEO

Aspiradora ZW1012 Toyotomi	\$ 181.482	4	7	84	\$ 2.161
----------------------------	------------	---	---	----	----------

(continua)

SALA MULTIESPACIO

Futón clic clic azul 170x80x75 cm Daniels	\$ 332.743	4	7	84	\$ 3.961
Pouff cuadrado 46x43x44 Homy	\$ 166.311	10	7	84	\$ 1.980
Set mesas centro Y lateral chocolate Homy	\$ 45.363	2	7	84	\$ 540
Televisor Led 55" KU6300UHD Samsung	\$ 408.396	1	6	72	\$ 5.672
Home cine Blu ray HT J5530K/ZS Samsung	\$ 168.059	1	6	72	\$ 2.334
Mesa de pool hbt161b07s1 Alpes	\$ 121.001	1	7	84	\$ 1.440
Mesa taca taca new 2007 Alpes	\$ 60.497	1	7	84	\$ 720

TERRAZA

Sillon columpio 3 personas rayas verdes Home Collection	\$ 90.741	2	7	84	\$ 1.080
Juego de living milano metal/ratán 4 piezas Home Collection	\$ 302.506	2	7	84	\$ 3.601
Home collection garden reposera plegable	\$ 113.370	10	7	84	\$ 1.350
Parrilla a carbón Mr. Beef	\$ 105.875	1	7	84	\$ 1.260

COCINA Y CASINO

Refrigerador Sbs FRS-Q522DA DAEWOO	\$ 831.918	2	9	108	\$ 7.703
Cocina 6 quemadores Diva 820 Mademsa	\$ 166.379	1	9	108	\$ 1.541
Campana convencional CA 610 EIN Sindelen	\$ 26.463	1	7	84	\$ 315
Horno industrial económico 58x65 cms Maigas	\$ 205.639	1	9	108	\$ 1.904
Microonda fancy 1700 blanco	\$ 79.185	3	9	108	\$ 733
Dispensador de agua BDT1187 volker	\$ 90.741	2	7	84	\$ 1.080
Hervidor 1.7 litros th 5420 i 2200 watt Thomas	\$ 46.490	3	7	84	\$ 553
Black and Decker Licuadora Fusión Blade BL1820SGM-CL	\$ 30.237	2	7	84	\$ 360
Comedor Louis 6 sillas 140x90 cm café Homy	\$ 847.006	7	7	84	\$ 10.083
Tasa para café cuadrada negro plano Home Collection	\$ 50.733	52	3	36	\$ 1.409
Plato para café negro cuadrado plano Home Collection	\$ 50.733	52	3	36	\$ 1.409
Juego cuchillería 24 piezas Paris Genérico (tenedor, cuchillo, cuchara grande, cuchara chica)	\$ 108.839	9	3	36	\$ 3.023
Home collection juego 6 piezas cuchillos de acero inoxidable	\$ 7.555	1	3	36	\$ 210
Juego 6 vasos largos Allegra	\$ 6.739	9	3	36	\$ 187
Plato comida 25 cm blanco Home Collection	\$ 129.388	52	3	36	\$ 3.594
Plato Cai blanco Red Sopa 22 cm	\$ 117.590	52	3	36	\$ 3.266
Contenedor 240 litros Soga (basurero)	\$ 90.741	2	3	36	\$ 2.521
Bateria de cocina 9 piezas Arica Marmicoc	\$ 52.934	1	3	36	\$ 1.470
Wok antiadherente 28 cm casa bonita	\$ 6.799	1	3	36	\$ 189
Sartén antiadherente 30 cm home collection	\$ 9.068	1	3	36	\$ 252
Olla 24 cm acero inoxidable home collection	\$ 25.699	2	3	36	\$ 714

(continua)

GIMNASIO

Colchoneta mat Yoga body sculpture	\$ 135.983	20	3	36	\$ 3.777
Elíptica Bio fit 807M	\$ 272.246	3	15	180	\$ 1.512
Bicicleta Spinning GXZ Blu fit	\$ 408.381	3	15	180	\$ 2.269
Trotadora blu fit runner IXS	\$ 748.717	3	15	180	\$ 4.160
Set mancuernas 2 a 20 kg. (10 pares)	\$ 2.102.521	2	15	180	\$ 11.681
Gym BH Global GYM Plus G152X	\$ 1.361.329	2	15	180	\$ 7.563

SALA CINE

Proyector PH550G + Parlante NP5550 B	\$ 302.513	1	6	72	\$ 4.202
Pantalla de proyección retráctil BenQ MS 84	\$ 36.807	1	6	72	\$ 511
Butaca composer tapizada	\$ 238.122	15	7	84	\$ 2.835

CONSERJERÍA

Notebook Lenovo Intel Celeron 2GB	\$ 151.253	1	6	72	\$ 2.101
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$ 16.631	1	7	84	\$ 198

OFICINA GERENTE GENERAL

NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	\$ 211.757	1	6	72	\$ 2.941
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$ 16.631	1	7	84	\$ 198
Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$ 18.908	1	7	84	\$ 225

SALA DE ESTUDIO

Escritorio trapezium 117x60x71cm negro Neumobel	\$ 378.151	20	7	84	\$ 4.502
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$ 332.622	20	7	84	\$ 3.960
NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	\$ 635.271	3	6	72	\$ 8.823

ENFERMERÍA

Camilla de examen profesional	\$ 84.025	1	7	84	\$ 1.000
-------------------------------	-----------	---	---	----	----------

SALA DE ESTAR

Pouff cuadrado 46x43x44 Homy	\$ 166.311	10	7	84	\$ 1.980
Futón clic clac azul 170x80x75 cm Daniels	\$ 166.371	2	7	84	\$ 1.981
Televisor Led 55" KU6300UHD Samsung	\$ 408.396	1	6	72	\$ 5.672
Set mesas centro Y lateral chocolate Homy	\$ 68.045	3	7	84	\$ 810

Depreciación tributaria

Mensual	\$ 1.617.372
Anual	\$ 19.408.462

Fuente: elaboración propia.

Tabla 49: Resumen del cálculo de la depreciación tributaria

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación anual	\$19.408.462	\$19.408.462	\$19.408.462	\$19.408.462	\$19.408.462
Depreciación mensual	\$1.617.372	\$1.617.372	\$1.617.372	\$1.617.372	\$1.617.372
Depreciación acumulada	\$19.408.462	\$38.816.923	\$58.225.385	\$77.633.847	\$97.042.308
Reinversión			\$5.013.726		

Fuente: elaboración propia.

Se trabajó con valor residual igual a cero en todos los activos fijos depreciables, esto con el fin de evaluar el proyecto por los ingresos que generará a través de su giro y no de la venta de sus activos. Además, se utilizó el criterio de “importancia relativa” o “materialidad” al momento de elegir qué activos estarían sujetos a depreciación.

En este plan de negocios la depreciación económica coincidirá con la depreciación contable, es decir, los activos serán reemplazados según la cantidad de años que recomienda el SII.

7.4. Determinación del capital de trabajo

Para determinar el capital de trabajo, primero se elaboró un presupuesto de caja para cada año de operación (véase anexo 13) y luego se utilizó el método del déficit acumulado máximo. El resultado arrojó que la Residencial no requerirá la incorporación de capital de trabajo, esto porque es capaz de generar los recursos suficientes (especialmente durante enero-febrero-marzo) que le permitirán trabajar con superávit de caja durante todos los períodos evaluados.

Tabla 50: Capital de trabajo año 2018

TOTAL INGRESOS	\$ 61.225.000	\$ 55.300.000	\$ 26.300.000	\$ 8.905.224	\$ 8.895.392	\$ 8.905.224	\$ 8.895.392	\$ 8.905.224	\$ 8.905.224	\$ 8.895.392	\$ 8.905.224	\$ 8.895.392
TOTAL EGRESOS	\$ (15.407.293)	\$ (14.070.237)	\$ (15.062.147)	\$ (12.467.760)	\$ (12.461.727)	\$ (12.383.727)	\$ (12.461.727)	\$ (12.854.427)	\$ (12.383.727)	\$ (13.481.277)	\$ (14.635.938)	\$ (23.383.938)

COSTO DE CAPITAL (MÉTODO DEL DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO)

Ganancias o pérdidas del período	\$ 45.817.707	\$ 41.229.763	\$ 11.237.853	\$ (3.562.536)	\$ (3.566.335)	\$ (3.478.503)	\$ (3.566.335)	\$ (3.949.203)	\$ (3.478.503)	\$ (4.585.885)	\$ (5.730.714)	\$ (14.488.546)
Saldo acumulado	\$ 45.817.707	\$ 87.047.471	\$ 98.285.324	\$ 94.722.787	\$ 91.156.453	\$ 87.677.950	\$ 84.111.615	\$ 80.162.413	\$ 76.683.910	\$ 72.098.026	\$ 66.367.312	\$ 51.878.766

Fuente: elaboración propia.

Tabla 51: Capital de trabajo año 2019

TOTAL INGRESOS	\$ 75.642.824	\$ 67.188.800	\$ 49.950.000	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203
TOTAL EGRESOS	\$ (15.277.248)	\$ (21.426.406)	\$ (23.407.670)	\$ (34.747.743)	\$ (15.133.286)	\$ (15.016.286)	\$ (15.133.286)	\$ (15.525.986)	\$ (15.016.286)	\$ (15.133.286)	\$ (17.268.497)	\$ (30.455.497)

MÉTODO DEL DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO

Ganancias o pérdidas del período	\$ 60.365.576	\$ 45.762.394	\$ 26.542.330	\$ (21.975.876)	\$ (2.381.082)	\$ (2.244.418)	\$ (2.381.082)	\$ (2.754.118)	\$ (2.244.418)	\$ (2.381.082)	\$ (4.496.629)	\$ (17.703.293)
Saldo acumulado	\$ 60.365.576	\$ 106.127.971	\$ 132.670.300	\$ 110.694.424	\$ 108.313.342	\$ 106.068.924	\$ 103.687.842	\$ 100.933.724	\$ 98.689.306	\$ 96.308.224	\$ 91.811.595	\$ 74.108.302

Fuente: elaboración propia.

Tabla 52: Capital de trabajo año 2020

TOTAL INGRESOS	\$ 89.171.867	\$ 78.400.000	\$ 65.350.000	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855
TOTAL EGRESOS	\$ (17.168.027)	\$ (24.741.970)	\$ (27.688.500)	\$ (24.765.687)	\$ (17.467.239)	\$ (17.311.239)	\$ (17.467.239)	\$ (17.859.939)	\$ (17.311.239)	\$ (17.467.239)	\$ (19.563.450)	\$ (37.339.450)

MÉTODO DEL DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO

Ganancias o pérdidas del período	\$ 72.003.840	\$ 53.658.030	\$ 37.661.500	\$ (7.178.059)	\$ 87.616	\$ 276.389	\$ 87.616	\$ (272.311)	\$ 276.389	\$ 87.616	\$ (1.975.822)	\$ (19.784.595)
Saldo acumulado	\$ 72.003.840	\$ 125.661.870	\$ 163.323.370	\$ 156.145.311	\$ 156.232.927	\$ 156.509.316	\$ 156.596.932	\$ 156.324.621	\$ 156.601.010	\$ 156.688.626	\$ 154.712.804	\$ 134.928.209

Fuente: elaboración propia.

Tabla 53: Capital de trabajo año 2021

TOTAL INGRESOS	\$ 90.137.628	\$ 78.400.000	\$ 65.350.000	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855
TOTAL EGRESOS	\$ (17.727.480)	\$ (24.844.088)	\$ (27.780.735)	\$ (21.366.927)	\$ (17.484.004)	\$ (17.328.004)	\$ (17.484.004)	\$ (17.876.704)	\$ (17.328.004)	\$ (17.484.004)	\$ (18.560.665)	\$ (36.336.665)

MÉTODO DEL DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO

Ganancias o pérdidas del período	\$ 72.410.148	\$ 53.555.912	\$ 37.569.265	\$ (3.779.299)	\$ 70.851	\$ 259.624	\$ 70.851	\$ (289.076)	\$ 259.624	\$ 70.851	\$ (973.037)	\$ (18.781.810)
Saldo acumulado	\$ 72.410.148	\$ 125.966.060	\$ 163.535.325	\$ 159.756.026	\$ 159.826.877	\$ 160.086.502	\$ 160.157.353	\$ 159.868.277	\$ 160.127.901	\$ 160.198.753	\$ 159.225.716	\$ 140.443.906

Fuente: elaboración propia.

Tabla 54: Capital de trabajo año 2022

TOTAL INGRESOS	\$ 90.137.628	\$ 78.400.000	\$ 65.350.000	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855
TOTAL EGRESOS	\$ (17.744.245)	\$ (32.800.653)	\$ (39.160.039)	\$ (27.594.659)	\$ (18.522.539)	\$ (18.341.632)	\$ (18.522.539)	\$ (18.890.332)	\$ (18.278.932)	\$ (18.522.539)	\$ (19.574.293)	\$ (37.375.200)

MÉTODO DEL DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO

Ganancias o pérdidas del período	\$ 72.393.383	\$ 45.599.347	\$ 26.189.961	\$ (10.007.031)	\$ (967.684)	\$ (754.003)	\$ (967.684)	\$ (1.302.703)	\$ (691.303)	\$ (967.684)	\$ (1.986.664)	\$ (19.820.345)
Saldo acumulado	\$ 72.393.383	\$ 117.992.730	\$ 144.182.691	\$ 134.175.660	\$ 133.207.976	\$ 132.453.973	\$ 131.486.289	\$ 130.183.585	\$ 129.492.282	\$ 128.524.598	\$ 126.537.934	\$ 106.717.589

Fuente: elaboración propia.

7.5. Desembolsos por costos operacionales

Tabla 55: Desembolso por costos operacionales

Costos unitarios	Bruto	Neto
Servicio alimentación diario	\$3.000	\$2.521
Agua mensual	\$20.000	\$16.807
Electricidad mensual	\$15.000	\$12.605
Gas mensual	\$8.500	\$7.143
Telefonía, TV e Internet	\$220.990	\$185.706
Empresa de seguridad	\$150.000	\$126.050
Insumos generales	\$500.000	\$420.168
Total	\$917.490	\$771.000

Fuente: elaboración propia.

7.6. Flujo de caja proyecto puro para un horizonte de evaluación de 5 años

El siguiente flujo de caja fue elaborado a partir de los flujos de caja proyecto puro de cada uno de los años del horizonte de evaluación, 2018-2022. La información detallada de esos períodos se encuentra adjunta en el anexo 14. No se consideraron los valores libros porque no se incorporará la venta de los activos que componen la inversión.

Tabla 56: Flujo de caja periodo 2018-2022

Detalle	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 170.609.244	\$ 228.635.630	\$ 286.722.689	\$ 286.722.689	\$ 286.722.689
Ingresos por GC	\$ -	\$ 11.257.689	\$ 22.523.375	\$ 32.279.429	\$ 33.245.191	\$ 33.245.191
Mes de garantía	\$ -	\$ 8.650.000	\$ 13.050.000	\$ 17.600.000	\$ 17.600.000	\$ 17.600.000
Total ingresos	\$ -	\$ 190.516.933	\$ 264.209.005	\$ 336.602.118	\$ 337.567.880	\$ 337.567.880
Costos variables	\$ -	\$ (37.752.000)	\$ (54.263.092)	\$ (70.658.824)	\$ (70.658.824)	\$ (70.658.824)
Costos fijos operacionales	\$ -	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)
Costos fijos administración y ventas	\$ -	\$ (47.136.619)	\$ (44.943.538)	\$ (44.943.538)	\$ (42.950.038)	\$ (42.950.038)
Devolución mes garantía	\$ -	\$ (8.650.000)	\$ (13.050.000)	\$ (17.600.000)	\$ (17.600.000)	\$ (17.600.000)
Descuentos	\$ -	\$ (1.848.739)	\$ (2.542.017)	\$ (2.836.134)	\$ (2.836.134)	\$ (2.836.134)
Total costos	\$ -	\$ (160.017.047)	\$ (179.428.336)	\$ (200.668.184)	\$ (198.674.684)	\$ (198.674.684)
Depreciación tributaria	\$ -	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)
UAII	\$ -	\$ 11.091.424	\$ 65.372.208	\$ 116.525.472	\$ 119.484.734	\$ 119.484.734
Impuesto a la renta	\$ -	\$ (18.987.970)	\$ (29.029.157)	\$ (36.838.083)	\$ (37.079.523)	\$ (37.079.523)
UAIDI	\$ -	\$ (7.896.546)	\$ 36.343.051	\$ 79.687.390	\$ 82.405.211	\$ 82.405.211
Depreciación tributaria	\$ -	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462	\$ 19,408.462	\$ 19,408.462
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipamiento	\$ (34.996.294)	\$ -	\$ -	\$ (5.013.726)	\$ -	\$ -
Terreno	\$ (310.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcción	\$ (695.381.824)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programación y diseño sitio web	\$ (248.739)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos varios	\$ (3.310.017)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro marca	\$ (209.549)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aspectos legales (Iniciación activ)	\$ (95.490)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ (914.202)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remuneración y Gastos personal	\$ (19.221.830)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.354.982.827
FCPP	\$ (1.064.377.946)	\$ 11.511.916	\$ 55.751.512	\$ 94.082.125	\$ 101.813.672	\$ 1.456.796.499

VAN	\$ 239.645.688
TIR	10,81%

Fuente: elaboración propia.

7.6.1. Valor de recuperó al final del horizonte de evaluación

En el presente Plan de Negocios no se considerará valor de recuperó por los métodos contable ni comercial, se utilizará únicamente el valor de recuperó por el método económico, por lo tanto, se incluirá al final del año 5 un valor equivalente a lo que será capaz de generar a futuro la Residencial.

Cálculo:

$$\mathbf{VRe} = \frac{\mathbf{FC} - \mathbf{RR}}{\mathbf{i}\%}$$

$$\mathbf{VRe} = \frac{\$101.813.672 - \$19.408.462}{6,08\%} = \$ \mathbf{1.354.982.827}$$

Donde:

VRe = Valor recuperó económico

FC = Flujo perpetuo futuro. Ingreso estable a partir del año 4, en dónde la ocupación de la Residencial está funcionando a su máxima capacidad (no se considera el año 3 porque existe un evento excepcional, correspondiente a la reposición de activos).

RR = Reserva para reposición. En este caso se optó por la opción RR es igual a la depreciación anual de los activos.

i% = tasa de rentabilidad exigida

7.6.2. Valor económico al final del horizonte de evaluación

Tabla 57: Flujos de caja proyecto puro con valor económico incluido

Detalle	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
FCPP	\$ (1.064.377.946)	\$ 11.511.916	\$ 55.751.512	\$ 94.082.125	\$ 101.813.672	\$ 1.456.796.499

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en consideración que el VAN: Valor económico del proyecto (VA) – Precio del proyecto (Inversión).

El valor económico de este proyecto al final del quinto año corresponde a \$ 1.304.023.634. En este período el valor del proyecto supera el precio del mismo, por lo que lo hace conveniente.

7.6.3. Fuentes de financiamiento y determinación del costo de capital

Tabla 58: Fuentes de financiamiento y rentabilidad exigida

tasa exigida (%)	Financiamiento	Monto	Observaciones
5,799%	Capital propio	\$ 250.000.000	(US \$595.025) Dólar observado 25/12 \$672,24
5,799%	Inversionistas ángeles	\$ 400.000.000	
8,70%	Deuda	\$ 414.377.946	
	INVERSIÓN TOTAL	\$ 1.064.377.946	

Fuente: elaboración propia.

Lo que respecta a deuda, se financiará mediante un crédito bancario con garantía CORFO³⁰.

Tabla 59: Fuentes de financiamiento, peso relativo y WACC

Financiamiento	Peso relativo (W)	Cálculo
Capital propio	23,5%	$(\$250.000.000/\$1.064.377.946)$
Capitales ángeles	37,6%	$(\$400.000.000/\$1.064.377.946)$
Deuda	38,9%	$(\$414.377.946/\$1.064.377.946)$
TOTAL	100%	
WACC	6,08%	

Fuente: elaboración propia.

³⁰ información disponible en www.pyme.cl/corfoinversion.htm

$$\text{WACC: } (23,5\% * 5,799\%) + (37,6\% * 5,799\%) + [38,9\% * 8,7\% * (1 - 25\%)]$$

WACC: 6,08%

La tasa de costo promedio ponderado de capital, considerando los tres tipos de financiamiento que tendrá el proyecto, corresponderá a 6,08%.

7.6.4. Determinación de la tasa de rentabilidad exigida

Para determinar la rentabilidad exigida por los inversionistas se utilizó el modelo CAPM simple (Capital Asset Pricing Model):

$$R_{CAPM} = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

r_m : Rendimiento del mercado, en este caso el rendimiento del IGPA (principal índice bursátil del mercado chileno).

β : Beta, riesgo del proyecto o portafolio. En el IGPA no existe participación de compañías pertenecientes a la industria hotelera, por lo que se utilizó como Benchmark el Beta de la compañía norteamericana Marriot International INC, perteneciente al NASDAQ, indicador igual a 1,29. (Datos obtenidos de Google Finance).

r_f : Rendimiento de un activo libre de riesgo. En el mercado chileno, el Banco Central y la Tesorería General de la República emiten bonos libres de riesgo, tanto en pesos como en UF. Para este cálculo se utilizaron las tasas del BCP a 10 años (en CLP).

La rentabilidad del mercado se obtuvo a través del cálculo del rendimiento nominal del IGPA. Para ello, se descargó de la Bolsa de Comercio de Santiago los datos correspondientes a los valores de los últimos diez años de éste índice, y luego se calculó el rendimiento promedio mensual y anual alcanzado 0,437% y 5,247%, respectivamente (véase anexo 15).

En cuanto a la rentabilidad libre de riesgo (Rf), alcanzó la cifra de 4,48% durante el mes de noviembre del 2016. Se proyectará esta cifra, como representación del activo libre de riesgo.³¹

Por último, es recomendable utilizar el Beta ajustado como estimación del Beta futuro de un activo, para esto se debe incrementar el actual valor en un 33%³². Por lo tanto, el Beta de 1,29 obtenido con anterioridad se incrementa a 1,72 ($1,29 * 1,33 = 1,72$).

$$R_{CAPM} = 4,48\% + 1,72(5,247\% - 4,48\%)$$

$$R_{CAPM} = 5,799\%$$

Esta tasa será aplicable tanto para los propietarios del proyecto como para aquellos inversionistas externos que aporten con su financiamiento (inversionistas ángeles).

³¹ Fuente: <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

³² Bloomberg instruction and reference guides.

7.7. Evaluación económica y financiera

7.7.1. Evaluación económica

La tasa de rentabilidad esperada promedio anual (TIR) del proyecto University Town es superior a la tasa de costo capital promedio ponderado del mismo (WACC o tasa de rentabilidad exigida), $10,81\% > 6,08\%$. Esto significa que los retornos que otorgará el proyecto serán mayores que los retornos que se le exigen.

7.7.2. Evaluación financiera

Si los flujos de caja neto de los 5 años del horizonte de evaluación se descuentan a la tasa de costo capital promedio ponderado alcanzada de $6,08\%$, se obtiene un VAN= \$ 239.645.688, esto significa que University Town es capaz de recuperar la inversión, otorgar los retornos exigidos a sus inversionistas y aun así generar excedentes por la suma mencionada.

7.7.3. Análisis de sensibilidad

Se identificaron las siguientes variables críticas del proyecto:

1. Precios. Recordar que existen 4 tipos:
 - Precio diario habitación baño compartido enero-febrero: \$ 50.000
 - Precio diario habitación baño privado enero-febrero: \$ 55.000
 - Precio mensual habitación baño compartido marzo-diciembre: \$ 300.000
 - Precio mensual habitación baño privado marzo-diciembre: \$ 350.000

2. Tasa de ocupación:
 - Temporada enero-febrero
 - Temporada marzo-diciembre

Tabla 60: Análisis de sensibilidad bidimensional. Variable precio de venta unitario

Precio En-Feb/ Precio Mar-Dic	\$150.000-\$200.000	\$200.000-\$250.000	\$250.000-\$300.000	\$300.000-\$350.000	\$350.000-\$400.000
\$35.000-\$40.000	\$ (1.084.836.942)	\$ (841.303.426)	\$ (533.538.203)	\$ (225.772.980)	\$ 81.992.243
\$40.000-\$45.000	\$ (993.929.092)	\$ (686.163.869)	\$ (378.398.647)	\$ (70.633.424)	\$ 237.131.799
\$45.000-\$50.000	\$ (838.789.537)	\$ (521.024.314)	\$ (223.259.091)	\$ 84.506.132	\$ 392.271.355
\$50.000-\$55.000	\$ (683.649.980)	\$ (375.884.758)	\$ (68.119.535)	\$ 239.645.688	\$ 547.410.911
\$55.000-\$60.000	\$ (528.510.425)	\$ (220.745.202)	\$ 87.020.021	\$ 394.785.244	\$ 702.550.466
\$60000-\$65.000	\$ (373.370.869)	\$ (65.605.646)	\$ 242.159.577	\$ 549.924.800	\$ 857.690.023

Fuente: elaboración propia.

Se efectuó un análisis de sensibilidad bidimensional para cada una de las variables definidas. En la primera columna de la tabla 60 se muestran los rangos de precios para las habitaciones en la temporada enero-febrero y en la parte superior los precios de marzo-diciembre para cada tipo de habitación, luego se muestra en la misma tabla cómo estas combinaciones de precios afectan al VAN. La combinación de precios propuesta en este Plan de Negocios logra un VAN = \$ 239.645.688.

Si el precio de cada una de las habitaciones se reduce en \$ 10.000, en temporada estival, el VAN se torna negativo y llega a -\$ 70.633.424, siempre que se mantenga el precio de la temporada marzo-diciembre constante. Por otro lado, si el precio de la temporada estival permanece constante en \$ 50.000 - \$ 55.000, y se reducen los precios cobrados en el período marzo-diciembre en \$ 50.000 cada uno, el VAN presenta una disminución de mayor magnitud llegando a -\$ 68.119.535.

Por el contrario, si se incrementan los precios en cualquiera de las dos temporadas, el indicador financiero incrementa pudiendo alcanzar su máximo valor en la combinación de precios \$ 60.000 - \$ 65.000 (periodo enero-febrero) y \$ 350.000 - \$ 400.000 (periodo marzo-diciembre), siempre que se mantenga la tasa de ocupación proyectada en el presente Plan de Negocios (véase anexo 13).

Tabla 61: Análisis de sensibilidad bidimensional. Variable tasa de ocupación

Ene-Feb / Mar- Dic	70%	80%	90%	100%
70%	\$ (630.474.607)	\$ (466.411.632)	\$ (302.348.657)	\$ (138.285.682)
80%	\$ (469.832.742)	\$ (305.769.767)	\$ (141.706.792)	\$ 22.356.183
90%	\$ (309.190.877)	\$ (145.127.902)	\$ 18.935.073	\$ 182.998.048
100%	\$ (148.549.012)	\$ 15.513.963	\$ 179.576.938	\$ 343.639.913

Fuente: elaboración propia

En cuanto al análisis realizado a la tasa de ocupación, resulta que esta variable sólo influye de manera positiva en el VAN en las combinaciones resaltadas con color rojo, pudiendo encontrarse el indicador financiero en el rango \$15.513.963 y \$343.639.913 (si la variable precio permanece constante en \$ 50.000 - \$ 55.000 en los meses de enero y febrero, y \$ 300.000 - \$ 350.000 en los meses de marzo a diciembre).

Las tasas de ocupación utilizadas inicialmente en este Plan de Negocios no se ven reflejadas en el análisis realizado previamente porque varía durante los 2 primeros años, y desde el tercero se vuelve constante. En este análisis se trabajó con el supuesto de que las tasas se mantendrían constantes durante los 5 años de evaluación.

7.8. Análisis de riesgo³³

Los escenarios fueron determinados de la siguiente manera:

Optimista: la Residencial alcanza una tasa de ocupación de 100% desde el primer año, con los siguientes precios:

- Habitación con baño compartido enero-febrero: \$ 60.000
- Habitación con baño privado enero-febrero: \$ 65.000
- Habitación con baño compartido marzo-diciembre: \$ 400.000
- Habitación con baño privado marzo-diciembre: \$ 450.000

Neutro: corresponde a la propuesta de precios y tasa de ocupación que se realiza en este Plan de Negocios.

Pesimista: la tasa de ocupación es igual a 50% durante los 5 años. Los precios definidos para este escenario son los siguientes:

- Habitación con baño compartido enero-febrero: \$ 35.000
- Habitación con baño privado enero-febrero: \$ 40.000
- Habitación con baño compartido marzo-diciembre: \$ 150.000
- Habitación con baño privado marzo-diciembre: \$ 200.000

Los flujos de caja, valor actual e índice financiero de los escenarios optimista y pesimista se encuentran adjuntos en el (véase anexo 18).

³³ Realizado a partir de la metodología propuesta por Sapag, N. (2007).

Tabla 62: Análisis de riesgo: determinación de la desviación estándar de los flujos de caja

Escenario (k)	Probabilidad (Pk)	VA flujo caja (Ak)	(Ak * Pk)	(Ak- Ay)	(Ak-Ay) ²	(Ak-Ay) ² * (Pk)
OPTIMISTA	30%	\$ 2.370.135.653	\$ 711.040.696	\$ 1.044.016.595	\$ 1.089.970.649.591.380.000	\$ 326.991.194.877.413.000
NEUTRO	50%	\$ 1.304.023.634	\$ 652.011.817	\$ (22.095.425)	\$ 488.207.783.835.200	\$ 244.103.891.917.600
PESIMISTA	20%	\$ (184.667.272)	\$ (36.933.454)	\$ (1.510.786.331)	\$ 2.282.475.336.425.660.000	\$ 456.495.067.285.131.000
		Ay	\$ 1.326.119.059		\$ 3.372.934.193.800.870.000	\$ 783.730.366.054.462.000
Desviación estándar						\$ 885.285.471,50

Fuente: elaboración propia

El valor actual del flujo de caja se encontrará, con una probabilidad del 68%, en el intervalo \$ 440.833.587 y \$ 2.211.404.530 (\$1.326.119.059 - \$885.285.472 y \$1.326.119.059 + \$885.285.472). Como el primer valor (\$ 440.833.587) es inferior a la inversión requerida, se puede inferir que en ese caso el VAN será negativo, de ahí la importancia de encontrar el punto en que el indicador financiero se torne igual o superior a \$ 0.

Tabla 63: Análisis de riesgo: determinación del rendimiento esperado de los flujos de caja

Escenario	Inversión	VA	VAN	Probabilidad	Rendimiento esperado
Optimista	\$ (1.064.377.946)	\$ 2.370.135.653	\$ 1.305.757.707	30%	\$ 391.727.312
Neutro	\$ (1.064.377.946)	\$ 1.304.023.634	\$ 239.645.688	50%	\$ 119.822.844
Pesimista	\$ (1.064.377.946)	\$ (184.667.272)	\$ (1.249.045.218)	20%	\$ (249.809.044)

Rendimiento esperado	\$ 261.741.113
-----------------------------	-----------------------

Fuente: elaboración propia

Rendimiento esperado / Desviación estándar: \$ 261.741.113 / \$ 785.285.472 = **29,57%**

Este resultado expresa que se necesita un 29,57% de una desviación estándar para encontrar el punto donde el VAN es cero.

$$(29,57\% \times 34\%^{34}) + 50\% = \mathbf{60,05\%}$$

En consecuencia, el proyecto tiene una probabilidad del 60,05% de obtener un VAN mayor o igual a \$ 0.

³⁴ Corresponde a la probabilidad asociada a que el verdadero valor de la media se encuentre a una desviación estándar hacia la izquierda.

CONCLUSIONES

University Town buscará ser la Residencial Universitaria preferida por los chilenos y extranjeros, reconocida por su fraternidad, el compromiso de sus colaboradores, sus servicios de excelencia, y el confort y seguridad de sus instalaciones. Las operaciones de la organización se desarrollarán en el marco de valores tales como la comunidad, compromiso, excelencia y seguridad.

En una primera fase, el negocio implementará una estrategia de entrada (crecimiento) intensiva a través de la penetración de mercado, realizando importantes esfuerzos de comunicación y de vinculación con organizaciones conexas, no solamente en la ciudad de Viña del Mar, sino que también a nivel regional y nacional. De manera paralela, se estima conveniente que se realice un estudio de prefactibilidad al final del horizonte de evaluación del presente plan de negocios con el propósito de implementar una estrategia de crecimiento integrado horizontal en alguna de las regiones universitarias y turísticas de Chile. Asimismo, y para asegurar la transmisión de una propuesta de valor diferenciada, se propone implementar una estrategia competitiva basada en el enfoque de mejor valor.

Las ventajas competitivas con las que contará University Town corresponderán a: las características y desempeño del servicio, tecnología e innovación, y habilidades y experiencia del personal. Consecuentemente, la cadena de valor proyectada para la organización cuenta con un eslabón primario (operaciones) y dos de apoyo (recursos humanos y tecnología).

Dentro de los servicios adicionales que ofrecerá la organización se encuentran los siguientes: plataforma web con listado de los huéspedes y comunidad virtual, áreas verdes, terraza y balcones, piscina, biblioteca, mini-gimnasio, sala de estudio, sala de cine, enfermería, sistema moderno de ingreso al recinto, circuito cerrado de televisión, conserje 24x7.

A los colaboradores se les inculcará una cultura centrada en la persona, donde el individuo será considerado como el eje principal de la organización, diseñado para servir a sus miembros. Cada colaborador deberá estar dispuesto siempre a ayudar, a satisfacer las necesidades y resolver los problemas de sus clientes y mantener una cercanía amable con la comunidad University Town.

Uno de los factores dominantes para operar con eficacia será la proximidad a los clientes, ya que es primordial establecer una ubicación estratégica que involucre cercanía con Instituciones de Educación Superior, comercio y lugares de interés turístico, además de una adecuada conectividad con el sistema de transporte público y privado. La ubicación específica de University Town será calle Los Plátanos 2122, Comuna de Viña del Mar, Región de Valparaíso, Chile

El estudio del proyecto arrojó un VAN de \$ 239.645.688, una TIR del 10,81% promedio anual y un ROI del 11,23%, entregando perspectivas positivas de crecimiento futuro para incrementar la cobertura del servicio a nivel nacional. Además, de acuerdo a los escenarios probables en que puede operar el negocio, el proyecto tiene una probabilidad del 60,05% de obtener un VAN mayor o igual a \$ 0 en el horizonte de evaluación.

Para finalizar y de acuerdo al exhaustivo y cuidadoso diseño del plan de negocios del proyecto nueva empresa, a saber: estratégico, marketing, dirección de personas, operaciones y financiero, se afirma que es viable la implementación de este proyecto de Residencial Universitaria, no sólo por los beneficios económicos que aporta a los propietarios del negocio, sino que también por la implementación de un nuevo concepto en la industria del hospedaje universitario, mejorando la calidad del servicio entregado, incentivando a los actuales competidores a ampliar y mejorar su oferta, impactando positivamente al bienestar de los consumidores de servicios de hospedaje en la ciudad de Viña del Mar y en la Región de Valparaíso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, R. (2006). Componente 3. Aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los acuerdos comerciales. Actividad 1: Desarrollo del programa “Chile piensa su inserción internacional desde las regiones” mediante la identificación y elaboración de planes de acción de clusters exportadores regionales. Consultado el 16 de octubre de 2016, de <http://www.conicyt.cl>
- Banco Central de Chile. (2016). Base de Datos Estadísticos. Consultado el 12 de octubre de 2016, de <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>
- Banco Central de Chile. (2016). Informe de Política Monetaria septiembre 2016. Consultado el 12 de octubre de 2016, de <http://www.bcentral.cl>
- Castro, R., López, E., Mercado, P. & Trujillo, A. (2012). Análisis de la estructura de la industria hotelera. Caso: Hoteles de negocios en la ciudad de Toluca. Consultado el 1 de noviembre de 2016, de <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n18/art06.pdf>
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill Education, México.
- Consejo Nacional de Educación. (2016). Tendencias índices 2016. Consultado el 13 de octubre de 2016, de <http://www.cnde.cl>
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education, México.
- Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso. (2013). EICO Research: Edición Especial. Consultado el 20 de noviembre de 2016, de <http://www.eico.cl/eico-research>
- Federación de Empresas de Turismo de Chile. (2012). Barómetro Chileno del Turismo. Consultado el 13 de octubre de 2016, de <http://www.fedetur.org/barometros/Barometro8Fedetur.pdf>
- Gobierno Regional Región de Valparaíso. (2012). Estrategia Regional de Desarrollo. Región de Valparaíso 2020. Consultado el 20 de octubre de 2016, de <http://gorevalparaiso.gob.cl>

- Gobierno Regional Región de Valparaíso. (2015). Plan de Acción Región de Valparaíso. Sector Turismo. 2014-2018. Consultado el 23 de octubre de 2016, de <https://goo.gl/cfouHL>
- Ilustre Municipalidad de Viña del Mar. (2016). Datos estadísticos de la Comuna de Viña del Mar. Consultado el 10 de diciembre de 2016, de <https://goo.gl/GPt8tJ>
- INE. (2016). EMAT, Informe Anual 2015. Consultado el 21 de octubre de 2016, de <https://goo.gl/DdHDVX>
- INE. (2016). Encuesta Suplementaria de Ingreso 2015. Consultado el 13 de octubre de 2016, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/nene/esi/index.php
- Kotler, P & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Education, México.
- Krajewski, L. (2008). Administración de Operaciones. Pearson Education, México.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2015). Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas. Informe de resultados: empresas chilenas. Consultado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.economia.gob.cl>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2015). Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas. Informe de resultados: análisis de género en las empresas. Consultado el 20 de octubre de 2016, de <http://www.economia.gob.cl>
- Ministerio de Educación. (2016). Matrícula 2016. Pregrado y Postgrado. Consultado el 11 de octubre de 2016, de <http://www.mifuturo.cl/index.php/informes-sies/matriculados>
- Observatorio de Educación Superior de la Región de Valparaíso. (2015). Estudia en Valparaíso. Consultado el 14 de octubre de 2016, de <http://www.estudiaenvalparaiso.cl>
- Observatorio de Educación Superior de la Región de Valparaíso. (2014). Estudia en Valparaíso. Consultado el 14 de octubre de 2016, de <http://www.estudiaenvalparaiso.cl>
- Organización Mundial del Turismo. (2016). Panorama OMT del turismo internacional. Edición 2016. Consultado el 25 de octubre de 2016, de <https://goo.gl/L7lwIE>
- Peña-Vinces, J. (s.f.). Análisis Comparativo del Escenario de las Economías de Perú y Chile, desde la perspectiva del Doble Diamante de Moon, Rugman y Verbeke, en la

- Competitividad Global. Consultado el 31 de octubre de 2016, de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe>
- Pro Ecuador. (2014). Estudio de viabilidad en Chile para implementar un restaurante de gastronomía ecuatoriana. Consultado el 31 de octubre de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec>
- Sapag, N. (2011). Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Pearson Education, Chile.
- SERNATUR. (2012). Perfil del turista chileno. Consultado el 21 de octubre de 2016, de <http://www.sernatur.cl>
- SERNATUR. (2016). Gasto con tarjeta de crédito extranjera (GTCE). Septiembre de 2016. Consultado el 18 de octubre de 2016, de <http://www.sernatur.cl>
- SERNATUR. (2016). Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos. Consultado el 14 de septiembre de 2016, de http://registro.sernatur.cl/docs/agosto_2016.xlsx
- Servicio de Impuestos Internos. (2015). Estadísticas de Empresas por Rubro, Actividad Económica y Tamaño según Ventas. Consultado el 31 de octubre de 2016, de <http://www.sii.cl>
- Uruguay XXI. (2016). Chile: perfil país. Consultado el 20 de octubre de 2016, de <https://goo.gl/MY49sG>

ANEXOS

Anexo 1

Detalles Estadísticos de la Macro Segmentación

% Matriculados Educación Superior V Región, según Edad

15 a 19 años	19%
20 a 24 años	51%
25 a 29 años	18%
30 a 34 años	6%
35 a 39 años	3%
40 años o mas	3%
Total	100%

Matriculados Educación Superior V Región, según Sexo

Mujeres	68.499
Hombres	65.817
Total	134.316

% Matriculados Educación Superior V Región, según Zona de Origen

Otras regiones	44%
Locales	56%
Total	100%

Fuente: Matriculados SIES (2014) y Observatorio de la Educación Superior (2015).

Anexo 2 ³⁵

Tasa de ocupación hotelera por zona

Tasa Ocupación Hotel 2015

Mes	Región / Destino turístico	Total	Variación en doce meses (pp.)
Marzo	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	53,1	2,4
Abril	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	48,8	6,2
Mayo	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	44,3	6,8
Junio	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	46,6	16,2
Julio	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	41,0	2,6
Agosto	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	33,6	-6,1
Septiembre	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	36,7	-3,6
Octubre	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	61,8	5,9
Noviembre	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	71,2	11,4
Diciembre	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	59,5	10,0
	Suma	496,8	51,7
	Promedio	49,68	5

Tasa Ocupación Hotel 2015

Mes	Región / Destino turístico	Total	Variación en doce meses (pp.)
Enero	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	74,2	12,07
Febrero	Valparaíso, Viña del Mar y Concón	67,8	-0,48
	Suma	142,0	11,6
	Promedio	71	6

Fuente: INE (2016).

³⁵ Para el presente estudio no se tomaron en cuenta tasas de ocupación de periodos más antiguos, debido a que las cifras son relativamente estables.

Anexo 3

Focus group de marca y posicionamiento

Fecha

Miércoles 14 de diciembre 2015

Lugar

Universidad Andrés Bello – Sede Viña del Mar.

Participantes

El equipo del proyecto y 10 alumnos de la Universidad Andrés Bello.

Resumen

El Focus Group comenzó con la presentación del proyecto de Residencial, y se explicó que el objetivo de la reunión es la evaluación y selección de una marca, junto con un lema competitivo.

Las marcas candidatas que se presentaron fueron las siguientes: Malibú, House Viña, CentralHome, Friend´sHome., Casa Beta y UniversityTown.

Respecto a las propuestas de marcas, los asistentes emitieron sus comentarios y se resumen a continuación.

- Malibú: El nombre generó aceptación generalizada, porque se asocia a elementos positivos como fiesta, descanso, diversión. Sin embargo, uno de los asistentes señaló que en la ciudad de Viña del Mar en los alrededores de 1 norte hay un Motel con el mismo nombre, por lo tanto, la propuesta fue descartada.
- Home Viña: No se consideró una propuesta adecuada, ya que la combinación de “Home” y “Viña” no son atractivas y no hace referencia al verdadero producto. El gerente general y el gerente de marketing del proyecto se oponen rotundamente al nombre, ya que al utilizar la palabra “Viña” se generarían limitantes estratégicas de crecimiento.

- CentralHome: La propuesta se asocia como una marca de tienda de retail, y el nombre es desechado.
- Friend'sHome: La marca tuvo aceptación relativa, ya que se asocia a un ambiente amigable, pero tiene la desventaja que no comunica el sentido del proyecto.
- Casa Beta: Los asistentes reaccionaron de manera positiva a la propuesta, ya que se asocia a la película American Pie. Sin embargo, el gerente general y el gerente de marketing manifestaron su rechazo, ya que la misma asociatividad a la película podría generar un efecto negativo con los padres, quienes también influyen en la decisión de la contratación del servicio.
- UniversityTown: Fue la marca seleccionada entre todos los asistentes, todos coincidían que era la que mayor reflejaba la idea de negocio propuesta al inicio de la reunión. Además, cumple con todas las reglas de una buena marca.

La reunión continua para el desarrollo del lema para la marca "UniversityTown", se hace una ronda de lluvia de ideas para ir evaluando. Finalmente, el lema seleccionado es "Enjoy the best experience!". Luego, se da por finalizada la sesión y se agradece la colaboración y participación a todos los asistentes.

Anexo 4

Lineamientos publicitarios y afiche publicitario

Objetivo

Informar sobre nuestros productos y lograr un efecto de recuerdo sobre los mismos.

Medios

Página web, Redes sociales, Folletos, Carteles en universidad, Aviso en Diario.

Mensajes publicitarios

Para el desarrollo de los mensajes publicitarios se debe poner énfasis en las siguientes condiciones:

- **Mensajes positivos**

El mensaje debe destacar los beneficios que se obtendrán al preferir el servicio. Por ejemplo: *“Instalación con áreas verdes, piscina, espacios multiuso, tal como comedores, cocina, lavandería, sala de estar, sala de juegos y otros”*

- **Mensajes emocionales**

El mensaje debe apelar a los sentimientos que se asocian al producto. Este es el mensaje más importante de, ya que es por el cual se potencia y se comunica nuestro atributo diferenciador que corresponde al ambiente de comunidad que se vive en la Residencial.

Por ejemplo: *“Más que una Residencial, una comunidad”*

- **Mensajes racionales**

El mensaje debe entregar argumentos lógicos relacionados con los beneficios del servicio en sí.

Por ejemplo: *“Residencial a pasos de Universidades, Transporte y Comercio”*

- **Colores vivos**

- **Imágenes atractivas**

- **Información clara y precisa**

Especificaciones técnicas

- Volantes 21x14 cm, couche 130 grs (4000 cada pedido)³⁶
- Afiches de 50x36 cm (1000 cada pedido)³⁷
- Avisos en el Cuerpo Clasificados Económicos - Diario El Mercurio NC 06x3 (viernes, sábado y domingo)³⁸

Ejemplo de Afiche



Comunidad
Vida universitaria, experiencias y entretenimiento

Ubicación
A pasos de universidades, transporte y comercio

Seguridad
Personal, sistema de ingreso y circuito cerrado

UNIVERSITY TOWN
Enjoy the best experience!

La Residencial Universitaria para jóvenes como TÚ
www.universitytown.cl

 Los Plátanos 2122, Viña del Mar

 UniversityTown

 +56969012345

 UniversityTown@gmail.com

Fuente: elaboración propia.

³⁶ Fuente: <http://www.estudiocartel.cl/volantes>

³⁷ Fuente: <http://www.estudiocartel.cl/afiches>

³⁸ Fuente: <http://www.elmercuriomediacenter.cl/tarifas/>

Anexo 5

Listado de colegios potenciales

Nombre de Colegio	Region	Dependencia	Promedio/PSU Leng/Mat
COLEGIO AMBROSIO O HIGGINS	3	Part. Pagado	639,25
COLEGIO PARTICULAR SAN LORENZO	3	Part. Pagado	638,02
COLEGIO SERENA	4	Part. Pagado	668,45
COLEGIO AMALIA ERRAZURIZ	4	Part. Pagado	664,67
COLEGIO THE INTERNATIONAL SCHOOL	4	Part. Pagado	653,36
COLEGIO ALEMAN	4	Part. Pagado	652,03
COLEGIO INGLES SAINT JOHN	6	Part. Pagado	653,73
INSTITUTO INGLES RANCAGUA	6	Part. Pagado	646,18
COLEGIO LA CRUZ	6	Part. Pagado	641,80
COLEGIO INGLES	7	Part. Pagado	640,19
COLEGIO PARTICULAR MONTESSORI	7	Part. Pagado	639,16
ALIANZA FRANCESA JEAN MERMOZ	7	Part. Pagado	638,44
CHARLES DE GAULLE	8	Part. Pagado	662,99
COLEGIO PINARES	8	Part. Pagado	659,00
THE THOMAS JEFFERSON SCHOOL	8	Part. Pagado	651,77
COLEGIO ALEMAN DE CONCEPCIÓN	8	Part. Pagado	644,78
SAINT JOHN'S SCHOOL	8	Part. Pagado	644,62
COLEGIO ITAHUE DE CHIGUAYANTE	8	Part. Pagado	644,18
SAGRADOS CORAZONES	8	Part. Pagado	640,88
INSTITUTO DE HUMANIDADES ALFREDO SILVA	8	Part. Pagado	638,22
COLEGIO SAN JOSE	9	Part. Pagado	652,98
COLEGIO ALEMAN	9	Part. Pagado	635,84

Fuente: La Tercera. (2015). Revisa los 100 mejores colegios particulares pagados según puntaje promedio de la PSU. Disponible en: <http://www.latercera.com/noticia/revisa-los-100-mejores-colegios-particulares-pagados-segun-puntaje-promedio-de-la-psu/>

Anexo 6

Encuesta nueva residencia universitaria y resultados

Encuesta

1.- Indique su edad

2.- ¿Usted vive fuera de su hogar familiar para realizar sus estudios universitarios?

Sí		No	
----	--	----	--

3.- Indique la que alternativa en la que usted vive

Arriendo de pieza		Residencial Estudiantil	
Departamento Compartido		Con una Familia Chilena	
Casa de familiares		Otros	

4.-Indique la alternativa por la cual usted conoció el lugar de estadía.

Universidad		Diarios	
Familiares		Búsqueda por calles.	
Amigos		Otros (indique cuáles)	
Internet			

5.- Valore los atributos para los alojamientos universitarios. En una escala de 0 a 5. Donde 0 es “indiferente” y 5 es “muy importante”.

Comodidad	
Seguridad	
Libertad	
Economía	
Equipamiento	
Ubicación	
Otro _____	

6.- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por la residencia que tenga la mayor cantidad de atributos buscados (lugar ideal)?

Monto (\$)	
------------	--

7.- Presentación de la Idea de Negocio: Nueva Residencial Universitaria

Nuestro proyecto consiste en un servicio de hospedaje integrado a su quehacer educativo que fomentará la comunidad, la seguridad y la excelencia.

Contaremos con una instalación de 3 pisos con áreas verdes, piscina, espacios multiuso, tal como comedores, cocina, lavandería, sala de estar, sala de juegos y otros. Todas las habitaciones serán de carácter individual con baño semi-privado o baño privado; equipadas con camas de plaza y media, escritorio, televisión por cable y una potente conexión inalámbrica de internet.

El servicio incluye desayuno, almuerzo y cena; donde ofreceremos diversos menús para satisfacer a nuestros huéspedes.

Todo dentro de un ambiente cercano entre los distintos estudiantes, aquí podrás vivir experiencias de entretenimiento y encuentro con cada uno de ellos. En donde sentirás que vivirás en una comunidad, más que una Residencial.

El recinto contará con circuito cerrado de televisión y un moderno sistema de seguridad de ingreso.

La Residencial estará ubicada en Miraflores Bajo, a pasos de Universidades, Transporte y Comercio

Precio desde \$300.000 mensuales + gastos comunes.

De acuerdo a su opción, evalúe las siguientes afirmaciones.

En una escala de 0 a 5. Donde 0 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”.

Buena idea	
Un buen lugar para vivir	
Necesito más información	

Resultados encuesta

Edad		
17	5	2,62%
18	39	20,42%
19	44	23,04%
20	26	13,61%
21	15	7,85%
22	22	11,52%
23	13	6,81%
24	7	3,66%
25	9	4,71%
26	0	0,00%
27	1	0,52%
28 y mas	10	5,24%
Total	191	100%

¿Usted vive fuera de su hogar familiar para realizar sus estudios universitarios?

Sí	120	62,83%
No	71	37,17%
Total	191	100%

Lugar de vivienda universitaria

Arriendo de pieza	19,37%
Departamento compartido	24,61%
Casa de familiares	34,55%
Residencia universitaria	7,85%
Con una familia chilena	6,28%
Otros	7,33%
Total %	100%
Total N	191

Alternativa por la cual usted conoció su lugar de estadía

Universidad	15,0%
Familiares	20,0%
Amigos	25,0%
Internet	25,0%
Diarios	0,0%
Búsqueda por calles	10,0%
Otros	5,0%
Total %	100%
Total N	120

Valoración de Atributos

	Comodidad	Seguridad	Libertad	Economía	Equipamiento	Ubicación	Otros
Nota 0	0,00%	0,00%	1,57%	1,57%	0,00%	0,52%	0,00%
Nota 1	0,52%	1,05%	1,57%	3,14%	0,52%	0,52%	9,42%
Nota 2	4,71%	3,14%	8,38%	18,85%	9,42%	7,33%	9,95%
Nota 3	18,32%	15,71%	26,18%	23,56%	19,90%	10,99%	34,55%
Nota 4	24,08%	18,32%	17,28%	18,32%	24,61%	29,84%	22,51%
Nota 5	52,36%	61,78%	45,03%	34,55%	45,55%	50,79%	23,56%
Promedio	4,23	4,37	3,91	3,58	4,05	4,21	3,41

Disposición presupuestaria por un servicio ideal

\$0 a \$199.999	29	15,18%
\$200.000 a \$249.999	32	16,75%
\$250.000 a \$299.999	34	17,80%
\$300.000 a \$349.999	31	16,23%
\$350.000 en adelante	65	34,03%
Total	191	100%

Idea de Negocio

	Buena Idea	Buen lugar para vivir	Necesito más información
Nota 0	0,00%	0,00%	0,00%
Nota 1	2,09%	0,00%	12,57%
Nota 2	3,66%	2,09%	13,09%
Nota 3	13,09%	12,57%	24,61%
Nota 4	24,61%	31,41%	20,94%
Nota 5	56,54%	53,93%	28,80%
Promedio	4,30	4,37	3,40

Nota: Los resultados expuestos se basaron en las opiniones de 191 estudiantes de la Universidad Adolfo Ibáñez. El número de encuestados fue determinado dentro de un universo 57.412 personas, con un intervalo de confianza del 93% y un 7% de margen de error.

Anexo 7


Resumen competidores Viña del Mar

Nombre	Tipo	Dirección	Sector	Valor	Email
Blue	Hostal	Avda. Valparaíso N° 12	Centro	desde \$120.000 a \$160.000	hostalbluechile@gmail.com
Casona de Chorrillos	Hostal	Calle Portugal 75	Chorrillos	desde \$100.000 a \$140.000	casonadechorrillos@gmail.com
Del Águila	Hostal	Torrealba 93	Agua Santa	desde \$120.000 a \$180.000	residencialdelaguila@gmail.com
Magnolio	Hostal	Psje. Montt Casa N°6	Poniente	desde \$200.000 a \$300.000	contacto@magnolio.cl
Vista Hermosa	Hostal	Vista Hermosa N° 26	Cerro Castillo	desde \$262.000 a \$289.000	admhostal@gmail.com
Viñedos del Mar	Hostal	5 Poniente 154	Poniente	desde \$300.000	contacto@hotelvinedosdelmar.com
Clorinda	Residencial	Diego Portales 47	Agua Santa	desde \$120.000 a \$160.000	residencialclorinda@hotmail.com
Cruzat	Residencial	Avda. Agua Santa 16	Centro	desde \$190.000 a \$250.000	j_cruzat60@hotmail.com
Lebell	Residencial	Quillota N° 91	Poniente	desde \$150.000 a \$300.000	info@lebell.cl
SweetDreams	Residencial	Avda. Valparaíso 110	Centro	desde \$130.000	ivet.lp@gmail.com
NewStyle	Residencial	Ecuador 355	Centro	desde \$130.000	agencia@newstyle.cl
Universitaria del Mar	Residencial	Agua Santa N° 379	Agua Santa	desde \$100.000 a \$160.000	hostaluniversitariadelmar@gmail.com
Lavandería Jarega	Residencial	9 norte N° 955	Oriente	desde \$280.000	

Fuente: elaboración propia.

Anexo 8

Descripción y análisis de cargos

 <p>UNIVERSITY TOWN <i>Enjoy the best experience!</i></p>	<p><u>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO RESIDENCIAL UNIVERSITARIA</u></p>
1. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES	
<p>TÍTULO DEL CARGO: Gerente General SE REPORTA A: Directorio SUPERVISA A: Recepcionista, Cocinero y Auxiliar de limpieza</p>	
2. REQUISITOS INTELECTUALES	
<p>GRADO ACADÉMICO: Administrador Hotelero y Gastronómico, Ingeniero Comercial o profesionales a fines. EXPERIENCIA: 3 años de experiencia laboral. Experiencia en la industria hotelera y en el manejo de redes sociales. CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Manejo avanzado del idioma inglés. HABILIDADES ESPECIALES: Manejo de softwares, aplicaciones móviles y nuevas tecnologías. ACTITUD: Liderazgo democrático, motivador, empático, manejo de conflictos, capacidad de análisis, estrategia e innovador.</p>	
3. RESUMEN DEL CARGO	
<p>Representar administrativa, judicial y extrajudicialmente la Residencia Universitaria. Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, al igual que los demás jefes funcionales. Se encarga de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, de administración y proyección de la empresa. Actúa como soporte de la organización, provee contactos y relaciones empresariales con el objetivo de establecer negocios o alianzas estratégicas a largo plazo. Es quien debe elaborar los planes estratégicos y quién tiene poder para tomar decisiones en el funcionamiento de la empresa. Su autoridad no es cuestionada y su opinión pesa bastante. Debe tener conocimiento general para desempeñarse en las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas.</p>	

4. FUNCIONES DEL CARGO

1. Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y tener en constante retroalimentación de información la organización.
2. Comunicar y supervisar el cumplimiento de funciones del personal, analizando la eficiencia del desempeño del trabajo.
3. Liderar el proceso de Planificación Estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas de la empresa.
4. Crear planes de acción a corto, mediano y largo plazo para alcanzar la estrategia global de la empresa.
5. Encargado del reclutamiento y selección de personal.
6. Motivar a sus colaboradores a crear valor agregado en base a los servicios que se ofrece.
7. Cuidar por los activos y buen crédito de esta.
8. Coordinar las actividades que desarrollen las áreas que componen la empresa.
9. Evaluar el Balance General del ejercicio entregado por el Asesor Contable.
10. Dictar, explicar, cumplir y hacer cumplir las políticas y normas elaboradas para el buen funcionamiento de la empresa.
11. Destinar recursos monetarios para los programas de entrenamiento y para potenciar las capacidades del personal.
12. Ejercer un liderazgo democrático y dinámico.
13. Encargado del proceso de evaluación del desempeño del personal.
14. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y departamentos organizacionales.
15. Medir continuamente la ejecución y comparar los resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
16. Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o insumos y múltiples opciones para la entrega del servicio.
17. Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones, retroalimentación y crear cursos de acción.
18. Supervisar los estados financieros mensuales entregados por el Gerente de Finanzas.
19. Atender los reclamos importantes que los Gerentes Funcionales no han podido solucionar y tomar las acciones necesarias para resolverlos.
20. Girar, aceptar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, firmar vales y pagarés, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de la Residencial Universitaria.
21. Mantener un alto conocimiento del mercado y evaluar las tendencias de los factores externos a la organización que puedan incidir en sus planes y metas.
22. Conferir responsabilidades y delegar autoridad a los cargos directivos bajo su supervisión.

5. REQUISITOS FÍSICOS

Tener buena atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para trabajos de la jornada diaria.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Trabajo en oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.



UNIVERSITY TOWN

Enjoy the best experience!

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO RESIDENCIAL UNIVERSITARIA

1. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

TÍTULO DEL CARGO: Relacionador Público
SE REPORTA A: Gerente General

2. REQUISITOS INTELECTUALES

GRADO ACADÉMICO: Relacionador Público Mención Marketing
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Relaciones públicas y comunicarse de forma oral y escrita usando el idioma inglés en situaciones socio-laborales a un nivel elemental, según la Tabla de Competencias TOEIC y CEFR.
HABILIDADES ESPECIALES: Tratar en forma cortés y efectiva a autoridades universitarias, invitados y público en general. Comunicarse en forma clara y precisa. Organizar eventos.
ACTITUD: Ser creativo y proactivo.

3. RESUMEN DEL CARGO

Planificar los distintos eventos académicos, culturales, sociales y de publicidad, coordinando, supervisando y ejecutando planes y programas, a fin de divulgar las actividades de la Residencial University Town.

4. FUNCIONES DEL CARGO

1. Coordinar los distintos programas de relaciones públicas a desarrollarse en la Residencial.
2. Coordinar y participar en la ceremonia de bienvenida.
3. Invitar, atender y acompañar a los visitantes especiales, en la organización.
4. Divulgar mediante programas permanentes, las diversas actividades de la organización a través de los medios de comunicación social.
5. Asesorar en materia de la competencia de la Residencial Universitaria.
6. Establece políticas comunicacionales acordes con las actividades de la Organización.
7. Coordinar el apoyo logístico en la realización de eventos.
8. Representar a la empresa en actos y/o eventos públicos y privados.
9. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
10. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
11. Realizar charlas en colegios, pre-universitarios y ferias vocacionales.
12. Generar convenios con universidades y otras instituciones.

5. REQUISITOS FÍSICOS

Tener buena atención auditiva y visual. Buen estado físico ya que en general está constantemente en movimiento por las salidas a visita.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Las condiciones de trabajo las elige él mismo ya que no es un cargo presencial.

Fuente: elaboración propia.



UNIVERSITY TOWN

Enjoy the best experience!

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO RESIDENCIAL UNIVERSITARIA

1. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

TÍTULO DEL CARGO: Cocinero
SE REPORTA A: Gerente General

2. REQUISITOS INTELECTUALES

GRADO ACADÉMICO: Técnico en gastronomía.
HABILIDADES ESPECIALES: Trabajar bajo presión.
ACTITUD: De creatividad y paciencia.

3. RESUMEN DEL CARGO

El Cocinero se encarga de supervisar el proceso productivo del cuarto de cocina que tiene a cargo (caliente, frío, repostería, etc.), debiendo cerciorarse de la calidad de las materias primas, y que éstas reciban un tratamiento adecuado en la desinfección y en la elaboración, para que la producción se adecue a la minuta programada. Debe planificar las minutas y controlar la higiene y la seguridad de los sectores a cargo, con la finalidad de lograr mayor eficiencia, originalidad, variedad y calidad en las preparaciones.

4. FUNCIONES DEL CARGO

1. Confeccionar los menús para la semana, atendiendo a las necesidades nutricionales, número de comensales o raciones y los costos de los platos a ofrecer.
2. Revisar la minuta y las cartas de trabajo del día, establecidas para cada uno de los cuartos de cocina, con el fin de estipular una pauta de cocina y asignar tareas específicas a sus subordinados en la producción.
3. Verificar la existencia de las materias primas necesarias para elaborar las preparaciones, junto con comprobar que éstas cumplan con los estándares de calidad y con el gramaje adecuado.
4. Controlar inventario de materias primas para la elaboración de la minuta.
5. Informarse acerca de la aceptación o eventuales rechazos de los platos ofrecidos al cliente.
6. Definir porciones de las preparaciones.
7. Controlar el buen sabor de los platos.
8. Dirigir el montaje de platos y su presentación.
9. Cerciorarse del cumplimiento de las normas de higiene, aseo, orden y seguridad en la cocina.
10. Asegurarse de cumplir puntualmente con la hora de inicio del servicio, evitando los atrasos en producción.
11. Preparar una carta de trabajo que contenga en detalle los insumos que se necesitan para la producción del mes próximo y pedir insumos a proveedores.

5. REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico intenso: especialmente durante las horas previas al servicio.
Ritmo de trabajo moderado a alto: pudiendo variar según las horas del día, acentuándose durante las horas previas al servicio.
Posturas requeridas: de pie.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Entorno físico: instalaciones de la cocina, comedores, línea de autoservicio e instalaciones de refrigeración del área de cocina.

Fuente: elaboración propia.



UNIVERSITY TOWN

Enjoy the best experience!

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE CARGO RESIDENCIAL
UNIVERSITARIA

1. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

TÍTULO DEL CARGO: Conserje
SE REPORTA A: Gerente General
SUPERVISA A: Jardinero

2. REQUISITOS INTELECTUALES

EDUCACIÓN: Educación Media Completa; Secretariado o equivalente, con conocimientos de digitación.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Habilidades de comunicación, experiencia en el área de seguridad e inglés básico.
ACTITUD: Positiva y preventiva.
SEXO: Masculino.

3. RESUMEN DEL CARGO

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de las unidades, operado en una zona central, atendiendo al público en sus requerimientos de información, entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción, despacho de la correspondencia, asesorando al cliente en sus necesidades y receptando servicios (vía call center) para servir de apoyo a las actividades operativas y administrativas de la organización.

4. FUNCIONES DEL CARGO

1. Atención y asesoría a los clientes de forma permanente (forma directa, vía telefónica y email) indicándoles horas de atención, trámites de documentos, comunicación de normas de conductas, citas, reuniones, etc. Manejo de caja chica. Redacción de cartas, memorándums y solicitudes.
2. Recibir la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad. Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
3. Encargado del registro de entradas y salidas de personas, garantizando la seguridad de sus clientes.
4. Encargado de supervisar y responder las solicitudes del jardinero.

5. REQUISITOS FÍSICOS

En general estar sentado en la oficina central para los trabajos de la jornada diaria.
Que pueda correr, saltar y realizar cualquier otra hazaña en cualquier situación de emergencia que se le pueda presentar.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Trabajo en oficina central, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.
Turnos de trabajo, los cuales varían dependiendo de cada contrato.

Fuente: elaboración propia.



UNIVERSITY TOWN

Enjoy the best experience!

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE CARGO RESIDENCIAL
UNIVERSITARIA

1. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

TÍTULO DEL CARGO: Auxiliar de Aseo y Limpieza
SE REPORTA A: Gerente General

2. REQUISITOS INTELECTUALES

EDUCACIÓN: Educación básica
ACTITUD: Alegre y acogedora.

3. RESUMEN DEL CARGO

El Auxiliar de Aseo ejecuta tareas generales de aseo en las diferentes instalaciones de la Residencial, manteniendo sus dependencias y equipos limpios y ordenados. Adicionalmente, debe mantener los baños y habitaciones abastecidos con todos los artículos básicos que requiere el huésped en su estadía.

4. FUNCIONES DEL CARGO

1. Preparar los materiales de trabajo diariamente antes de comenzar a trabajar (artículos y productos de limpieza y desinfección, toallas, ropa de cama, materiales de higiene personal).
2. Realizar el aseo de las diferentes dependencias de la Residencial (habitaciones, baños, salas de juego, oficinas, biblioteca, entre otros), de acuerdo a las instrucciones de su superior.
3. Realizar el aseo de los baños, debiendo limpiar y desinfectar sus instalaciones (WC, lavamanos, espejos, ducha).
4. Retirar basura y papeles de las dependencias.
5. Ordenar las habitaciones (hacer camas, ordenar muebles, entre otros).
6. Reabastecer con la frecuencia y cantidad adecuada los baños con los artículos de higiene personal (papel higiénico, jabón).
7. Cambiar las toallas y la ropa de cama con la frecuencia adecuada.
8. Reportar a su superior todo cambio o anomalía en las condiciones en que se encuentran las dependencias de la organización (desperfecto en instalaciones, ausencia de algún objeto, entre otros)
9. Atender los requerimientos y necesidades de los clientes de forma acogedora.
10. Atender los requerimientos y necesidades de los clientes de forma acogedora.
11. Desempeñar otras tareas anexas a las descritas, de acuerdo a las necesidades del momento y al criterio de su superior.

5. REQUISITOS FÍSICOS

Esfuerzo físico intenso: desplazamiento constante de lugar, exigencia de cargar pesos.
Ritmo de trabajo: moderado.
Posturas requeridas: de pie y en movimiento constante dentro de las instalaciones de la organización.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

Entorno físico: Todas las instalaciones de la Residencial
Turnos de trabajo, los cuales varían dependiendo de cada contrato.

Fuente: elaboración propia.



UNIVERSITY TOWN

Enjoy the best experience!

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS
DE CARGO RESIDENCIAL
UNIVERSITARIA

1. IDENTIFICACIÓN Y RELACIONES

TÍTULO DEL CARGO: Jardinero

SE REPORTA A: Recepcionista

2. REQUISITOS INTELECTUALES

EDUCACIÓN: Educación Básica

ACTITUD: Creativa y enérgica.

SEXO: Masculino.

3. RESUMEN DEL CARGO

Mantener los jardines, áreas verdes y piscina de la organización, utilizando las técnicas, equipos y materiales necesarios, para garantizar el ornato de dichas zonas.

4. FUNCIONES DEL CARGO

1. Mantener en buenas condiciones las áreas verdes (ornamentales, árboles y pastos) mediante el riego manual y la recolección de basura en el área asignada.
2. Desorillar, escardar y deshierbar las áreas verdes del área asignada.
3. Aplicar fertilizantes, insecticidas, fungicidas y herbicidas a los jardines, árboles y plantas ornamentales cuando sea necesario.
4. Realizar la poda en las áreas verdes del área asignada y en forma general del campus, eliminando y desbaratando en pedazos o trozos, ramas y residuos repodas, al mismo tiempo realizar las sustituciones de ornamentales y árboles cuando sea necesario.
5. Realizar la excavación de hoyos o zanjas y el acarreo de tierra, así como su acondicionamiento en áreas verdes, ya sea nuevas, renovadas o ya establecidas.
6. Mantener en buen estado los utensilios y equipo necesario para realizar el trabajo, al mismo tiempo realizar el reporte requerido de las fallas en los utensilios, equipos y/o instalaciones en general, a su jefe inmediato.
7. Instalar y reparar cercos alrededor de las áreas verdes asignadas que así lo requieran.
8. Sembrar plantas ornamentales, árboles y pastos, así como recolectar semillas en todas las instalaciones asignadas.
9. Realizar mantenimiento de piscina.

5. REQUISITOS FÍSICOS

El cargo amerita un esfuerzo físico intenso de caminar constantemente, trabajar parado periódicamente y levantar pesos esporádicamente, requiriendo un grado medio de precisión manual y de concentración visual.

6. CONDICIONES DE TRABAJO

El cargo se ubica en un sitio abierto, en un ambiente con calor, frío y/o humedad dependiendo del clima.

Fuente: elaboración propia.

Anexo 9

Modelo de contrato de trabajo

CONTRATO DE TRABAJO

En _____ a _____ de _____ de 201____ entre
RUT NR _____ representada legalmente para estos efectos por don
RUT _____ y denominada mas adelante la EMPRESA ambos
domiciliados en _____ de esta ciudad, por una parte y por la otra don _____
de nacionalidad Chilena, nacido(a) _____ de
estado civil Casado RUT _____ con domicilio
Copiapó Fono _____ afiliado _____ denominado
más adelante "EL TRABAJADOR" se ha convenido el siguiente contrato de trabajo:

PRIMERO: El trabajador señor(a) _____ se compromete a prestar sus servicios a la Empresa, debiendo realizar los trabajos en la estación de servicios y expendedora de combustible ubicadas en _____. Como _____ Sin perjuicio de la facultad del empleador de encomendarle al trabajador cualquier otro trabajo similar y modificar, por causa justificada, el sitio o recinto en que los servicios han de prestarse.

SEGUNDO: El trabajador se obliga a observar fiel e íntegramente las normas y disposiciones que impartan sus superiores, al igual que las obligaciones y prohibiciones que en el presente contrato se señalan.

TERCERO: La jornada de trabajo será:

Lunes a Viernes;

CUARTO: Se trabajarán horas extraordinarias cada vez que, por razones de la naturaleza de la actividad, lo determine la Gerencia, las que se pagarán con el recargo legal correspondiente. El trabajador se compromete a trabajar las horas extraordinarias para cubrir casos fortuitos o de fuerza mayor.

Las horas extraordinarias se pagarán de acuerdo con las disposiciones legales vigentes. Con todo se prohíbe al trabajador laborar horas extraordinarias, sin la autorización escrita del empleador, o quien lo represente. El tiempo ocupado por el trabajador para reparar errores u omisiones cometidas por él, no se considerará trabajador para los efectos legales.

QUINTO: Por las labores señaladas en las cláusula primera el trabajador recibirá un sueldo base mensual de \$ _____ = además se pagará mensualmente un anticipo de gratificación anual. En el evento de no existir utilidades en el año, la gratificación pagada se imputará a futuros ejercicios comerciales, con todo la gratificación se reliquidará en el mes de abril del año siguiente al del ejercicio comercial correspondiente. Las remuneraciones convenidas se pagaran por períodos mensuales vencidos, en dinero efectivo o documento bancario, dentro de los 8 días hábiles del mes siguiente.

Todo tiempo no laborado efectivamente, ya sea por atrasos, inasistencias o permisos se deducirá de la remuneración mensual, lo que el trabajador acepta en este acto, al igual se deducirán los prestamos y anticipos de remuneraciones que otorgue la empresa al trabajador, con los topes señalados en el Código del Trabajo.

SEXTO: El trabajador estará obligado a emitir correctamente y según las normas del Servicio de Impuestos Internos, las BOLETAS DE SERVICIOS, FACTURAS Y GUIAS DE DESPACHO, por la totalidad de las ventas que efectúe. Además de realizar al término de su turno la cuadratura correcta entre los numerales de los marcadores correspondientes de cada máquina y los documentos tributarios que por dicho concepto deban emitirse. El no cumplimiento de esta cláusula se considerará falta grave a las obligaciones que impone el contrato, reservándose la empresa de poner término a este por aplicación de la causal señalada en el número 7 del artículo 160 del Código del Trabajo.

SÉPTIMO: Las diferencias y/o faltantes de dinero o especies a su cargo que presente el trabajador al término de su turno se considerará falta grave a las obligaciones que impone el contrato, reservándose la empresa de poner término a este por aplicación de la causal señalada en el número 7 del artículo 160 del Código del Trabajo, pudiendo además la empresa iniciar las acciones judiciales pertinentes.

OCTAVO: Si en el desempeño de sus funciones el trabajador recibe en pago de productos o servicios cheques, no autorizados por su jefe inmediato, será de su responsabilidad el no pago de estos documentos por la institución financiera correspondiente. En tal evento, los valores serán descontados de sus remuneraciones mensuales, sin perjuicio de la facultad del empleador de poner término a su contrato de trabajo por aplicación de la causal señalada en el número 2 del artículo 160 del Código del Trabajo.

NOVENO: Las partes acuerdan que se considerará como incumplimiento grave de la obligaciones que impone el contrato las siguientes:

- a) No cumplir la jornada de trabajo en su totalidad
- b) Descuidar el perfecto estado de conservación de los equipos computacionales, muebles, útiles y demás bienes del empleador a que tenga acceso el trabajador.
- c) Incurrir en atrasos reiterados, entendiéndose por tales aquellos que se determinan por el empleador de acuerdo con los procedimientos internos existentes en la empresa.
- d) No otorgamiento, pérdida, inutilización o adulteración de Guías de despacho, Facturas o Boletas, en los casos y formas establecidas por la ley sus reglamentos

DÉCIMO: El trabajador se compromete a guardar absoluta reserva sobre todo lo que llegue a su conocimiento en relación con los asuntos del empleador y a no dar información alguna a personas ajenas a la empresa respecto de las relaciones con el empleador o respecto de los demás trabajadores de la institución. El no cumplimiento de esta disposición será considerado falta grave a las obligaciones que impone el contrato de trabajo.

DÉCIMO PRIMERO: Será obligación del trabajador firmar fiel y oportunamente el libro de asistencia, conforme a las disposiciones laborales vigentes. El no firmar el sistema de control de asistencia, se considerará falta grave a las obligaciones que impone el contrato de trabajo, además de considerar al trabajador ausente en el día no firmado.


DECIMO SEGUNDO Para todos los efectos legales el trabajador ingreso a la empresa el ^{del} de

DÉCIMO TERCERO: El presente contrato de trabajo tendrá una duración de

DECIMO CUARTO El presente contrato se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder del trabajador y otro en poder de la empresa.



EMPRESA
RUT



RUT

Anexo 10

Cálculo del índice de ausentismo

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} \\ \text{ausentismo} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Núm. de personas/días} \\ \text{de trabajo perdidos} \\ \text{por ausencias en el mes} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Núm. promedio de colaboradores} \\ \times \\ \text{Núm. de días de trabajo en el mes} \end{array}}$$

$$\begin{array}{l} \text{Índice} \\ \text{de} \\ \text{ausentismo} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Total de personas/} \\ \text{horas perdidas} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Total de personas/} \\ \text{horas laboradas} \end{array}}$$

Anexo 11

Cuestionario SUSESO-ISTAS 21

Cuestionario SUSESO/ISTAS21

Versión Breve. Uso como tamizaje (*screening*), capacitación o para empresas de menos de 25 trabajadores.

Versión CON puntajes, solo para realizar cálculos. No debe utilizarse para aplicación a los usuarios.

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Exigencias Psicológicas.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?	0	1	2	3	4
2	En su trabajo ¿tiene Ud. que tomar decisiones difíciles?	4	3	2	1	0
3	En general, ¿considera Ud. que su trabajo le provoca desgaste emocional?	4	3	2	1	0
4	En su trabajo, ¿tiene Ud. que guardar sus emociones y no expresarlas?	4	3	2	1	0
5	¿Su trabajo requiere atención constante?	4	3	2	1	0

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?	0	1	2	3	4
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero o compañera?	0	1	2	3	4
8	Su trabajo, ¿permite que aprenda cosas nuevas?	0	1	2	3	4
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?	0	1	2	3	4
10	¿Siente que su empresa o institución tiene gran importancia para Ud.?	0	1	2	3	4

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?	0	1	2	3	4
12	¿Tiene que hacer tareas que Ud. cree que deberían hacerse de otra manera?	4	3	2	1	0
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe(a) o superior(a) inmediato(a)?	0	1	2	3	4
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?	0	1	2	3	4
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?	0	1	2	3	4

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Compensaciones.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
16	¿Está preocupado(a) por si lo(la) despiden o no le renuevan el contrato?	4	3	2	1	0
17	¿Está preocupado(a) por si le cambian las tareas contra su voluntad?	4	3	2	1	0
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	0	1	2	3	4

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Doble Presencia.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
19	Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer?	4	3	2	1	0
20	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?	4	3	2	1	0

Cuestionario SUSES0/ISTAS21

Versión Breve. Uso como tamizaje (*screening*), capacitación o para empresas de menos de 25 trabajadores.

Versión SIN puntajes (permite la aplicación directa)

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Exigencias Psicológicas.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
1	¿Puede hacer su trabajo con tranquilidad y tenerlo al día?					
2	En su trabajo ¿tiene Ud. que tomar decisiones difíciles?					
3	En general, ¿considera Ud. que su trabajo le provoca desgaste emocional?					
4	En su trabajo, ¿tiene Ud. que guardar sus emociones y no expresarlas?					
5	¿Su trabajo requiere atención constante?					

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Trabajo Activo y Desarrollo de Habilidades.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
6	¿Tiene influencia sobre la cantidad de trabajo que se le asigna?					
7	¿Puede dejar su trabajo un momento para conversar con un compañero o compañera?					
8	Su trabajo, ¿permite que aprenda cosas nuevas?					
9	Las tareas que hace, ¿le parecen importantes?					
10	¿Siente que su empresa o institución tiene gran importancia para Ud.?					

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Apoyo Social en la Empresa y Calidad de Liderazgo.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
11	¿Sabe exactamente qué tareas son de su responsabilidad?					
12	¿Tiene que hacer tareas que Ud. cree que deberían hacerse de otra manera?					
13	¿Recibe ayuda y apoyo de su jefe(a) o superior(a) inmediato(a)?					
14	Entre compañeros y compañeras, ¿se ayudan en el trabajo?					
15	Sus jefes inmediatos, ¿resuelven bien los conflictos?					

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Compensaciones.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
16	¿Está preocupado(a) por si lo(la) despiden o no le renuevan el contrato?					
17	¿Está preocupado(a) por si le cambian las tareas contra su voluntad?					
18	Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco					

Las siguientes preguntas corresponden a la Dimensión Doble Presencia.

Nº	Pregunta	Siempre	La mayoría de las veces	Algunas veces	Sólo unas pocas veces	Nunca
19	Si está ausente un día de casa, las tareas domésticas que realiza ¿se quedan sin hacer?					
20	Cuando está en el trabajo, ¿piensa en las exigencias domésticas y familiares?					

Cálculo e interpretación de las puntuaciones

En la Versión Breve, el cálculo de puntuaciones se hace directamente con los puntos obtenidos. Además, se considera la sumatoria simple de los puntos totales obtenidos en cada dimensión mayor.

Con este puntaje es posible realizar un cálculo de la prevalencia, es decir, del porcentaje de trabajadores que se encuentra en cada nivel de riesgo, bajo, medio o alto, utilizando los límites de cada nivel de acuerdo a la siguiente tabla.

Dimensión	Nivel de riesgo bajo	Nivel de riesgo medio	Nivel de riesgo alto
Exigencias psicológicas	0—8	9—11	12—20
Trabajo activo y desarrollo de habilidades	0—5	6—8	9—20
Apoyo social en la empresa	0—3	4—6	7—20
Compensaciones	0—2	3—5	6—12
Doble presencia	0—1	2—3	4—8

Ejemplo de aplicación

Una unidad de trabajo tiene 22 trabajadores. Al aplicar el Cuestionario, cada trabajador va a obtener un puntaje por cada dimensión. Con el puntaje obtenido y de acuerdo a la tabla anterior, cada trabajador se puede ubicar en un cierto nivel de riesgo (Alto, Medio o Bajo).

En seguida se agrupan los trabajadores de cada nivel A, M y B, y eso se transforma en porcentaje sobre el total de trabajadores. De esta manera se sabe la prevalencia de cada nivel de riesgo por cada dimensión en la unidad de trabajo que estamos estudiando.

La tabla con los resultados se muestra en la página siguiente. La primera columna contiene un número correlativo de los cuestionarios (no identifica al trabajador) (id). La segunda columna es el puntaje en exigencias psicológicas, luego es el nivel de riesgo calculado para cada trabajador en esa dimensión. Lo mismo con las siguientes columnas.

Al pié de la tabla se calcula el porcentaje de trabajadores que se encuentra en cada nivel de riesgo (alto, medio y bajo).

Anexo 12

Cuestionario diagnóstico para motivar

EVALUACIÓN DE **HABILIDADES**



CUESTIONARIOS DE DIAGNÓSTICO PARA MOTIVAR A LOS DEMÁS

DIAGNÓSTICO DE UN DESEMPEÑO DEFICIENTE E INCREMENTO DE LA MOTIVACIÓN

Paso 1: Antes de leer el material de este capítulo, responda a los siguientes enunciados anotando un número de la siguiente escala de evaluación en la columna izquierda (evaluación previa). Sus respuestas deben reflejar sus actitudes y su comportamiento tal como son ahora, no como desearía que fueran. Sea honesto. Este instrumento está diseñado para ayudarle a descubrir su nivel de habilidad para motivar a los demás, con la finalidad de que ajuste el aprendizaje a sus necesidades específicas. Cuando haya terminado el cuestionario, utilice la clave de resultados que se incluye al final del capítulo, para identificar las áreas de habilidades analizadas en este capítulo que usted considera que debería dominar.

Paso 2: Una vez que haya terminado la lectura de este capítulo, los ejercicios y, de manera ideal, la mayor cantidad posible de actividades de la sección Aplicación de habilidades al final del capítulo, cubra el primer conjunto de respuestas. Luego, responda nuevamente los mismos enunciados, esta vez en la columna derecha (evaluación posterior). Cuando termine de responder el cuestionario, utilice la clave de resultados que se incluye al final del capítulo para medir su progreso. Si su puntaje sigue siendo bajo en áreas específicas de habilidades, utilice las guías de comportamiento que se presentan al final de la sección Aprendizaje de habilidades, para orientar su práctica futura.

Escala de evaluación

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Ligeramente en desacuerdo
- 4 Ligeramente de acuerdo
- 5 De acuerdo
- 6 Totalmente de acuerdo

Evaluación

Previa Posterior

Cuando otra persona necesita ser motivada:

- | | | |
|-------|-------|---|
| _____ | _____ | 1. Enfoco un problema de desempeño estableciendo primero si se debe a falta de motivación o a escasa habilidad. |
| _____ | _____ | 2. Establezco un estándar claro del desempeño esperado. |
| _____ | _____ | 3. Ofrezco dar entrenamiento e información, sin comprometerme a realizar las actividades yo mismo. |
| _____ | _____ | 4. Soy honesto y directo al dar retroalimentación del desempeño y al evaluar las oportunidades de progreso. |
| _____ | _____ | 5. Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales. |
| _____ | _____ | 6. Cuando se requiere disciplina, brindo sugerencias específicas para el progreso. |
| _____ | _____ | 7. Diseño actividades interesantes y desafiantes. |
| _____ | _____ | 8. Doy las recompensas que cada persona valora. |

- _____ 9. Me aseguro de que la gente se sienta tratada en forma justa y equitativa.
- _____ 10. Me aseguro de que la gente obtenga retroalimentación oportuna de los individuos afectados por su desempeño en las actividades.
- _____ 11. Diagnostico con cuidado las causas del desempeño deficiente antes de tomar alguna acción correctiva o disciplinaria.
- _____ 12. Ayudo a las personas a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada.
- _____ 13. Sólo como último recurso reasigno o despidó a un individuo que tiene un desempeño deficiente.
- _____ 14. Cuando es posible, me aseguro de que las recompensas valiosas estén vinculadas a un buen desempeño.
- _____ 15. Sanciono cuando el esfuerzo está por debajo de las expectativas y de las capacidades.
- _____ 16. Combino o alterno las actividades, para que las personas puedan aplicar diferentes habilidades.
- _____ 17. Preparo las cosas para que un individuo trabaje con otros en un equipo donde todos se apoyen entre sí.
- _____ 18. Me aseguro de que la gente utilice estándares realistas para medir la justicia.
- _____ 19. Ofrezco elogios inmediatos y otras formas de reconocimiento por logros significativos.
- _____ 20. Determino si una persona tiene los recursos y el apoyo necesarios para que tenga éxito en una actividad.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Responda a los siguientes enunciados, con base en su situación laboral actual. Luego, consulte la clave de resultados al final de este capítulo.

Escala de evaluación

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Neutral
- 4 De acuerdo
- 5 Totalmente de acuerdo

- _____ 1. Mi supervisor y yo coincidimos en la calidad de mi desempeño.
- _____ 2. Creo que tengo la capacitación adecuada para desempeñar las actividades de mi trabajo actual.
- _____ 3. Creo que mis habilidades y destrezas innatas son muy adecuadas para las responsabilidades de mi trabajo.
- _____ 4. Creo que tengo los recursos y las provisiones necesarios para realizar bien mi trabajo.
- _____ 5. Entiendo las expectativas de mi jefe y generalmente siento que son realistas.
- _____ 6. Creo que las recompensas se distribuyen de manera justa, con base en el desempeño.
- _____ 7. Si tengo un buen desempeño, las recompensas y las oportunidades disponibles para mí son atractivas.
- _____ 8. Mi supervisor dice que no me estoy desempeñando tan bien como debiera, pero yo disiento de ello.
- _____ 9. Podría hacer un trabajo mucho mejor si tuviera más capacitación.
- _____ 10. Creo que mi trabajo es muy difícil para mi nivel de habilidad.
- _____ 11. Creo que mi desempeño laboral está limitado por la falta de suministros y recursos.
- _____ 12. Creo que las expectativas de mi jefe no son claras ni realistas.
- _____ 13. Creo que mi jefe tiene favoritismos al distribuir recompensas.
- _____ 14. No me atraen mucho las recompensas y oportunidades disponibles para un alto rendimiento.

Diagnóstico de un bajo desempeño y aumento de la motivación

Clave de resultados

ÁREA DE HABILIDAD	REACTIVO	EVALUACIÓN	
		PREVIA	POSTERIOR
Diagnóstico de problemas de desempeño	1	_____	_____
	11	_____	_____
Establecimiento de expectativas y de metas	2	_____	_____
	12	_____	_____
Facilitación del desempeño (habilidad para mejorar)	3	_____	_____
	13	_____	_____
	20	_____	_____
Vinculación del desempeño con las recompensas y la disciplina	5	_____	_____
	14	_____	_____
	6	_____	_____
Utilizar incentivos internos y externos relevantes	15	_____	_____
	7	_____	_____
	16	_____	_____
	8	_____	_____
Distribuir las recompensas de manera equitativa	17	_____	_____
	9	_____	_____
	18	_____	_____
Dar retroalimentación oportuna y directa del desempeño	4	_____	_____
	10	_____	_____
	19	_____	_____
Puntuación total		_____	_____

Datos comparativos (N = 5,000 estudiantes)

Compare sus puntuaciones con tres estándares:

1. La máxima puntuación posible = 120.
2. Las puntuaciones de los otros estudiantes de su clase.
3. Datos obtenidos de más de 5,000 estudiantes de escuelas de negocios.

Evaluación previa

96.33
104 o más
97 a 103
90 a 96
89 o menos

=
=
=
=
=

media
cuartil superior
segundo cuartil
tercer cuartil
cuartil inferior

Evaluación posterior

= 103.23
= 112 o más
= 104 a 111
= 97 a 103
= 96 o menos

Anexo 13

Compensaciones del personal

Importancia relativa de la capacidad intelectual y física para el cálculo de las compensaciones

Cargo	Ponderadores		
	Capacidad intelectual	Capacidad física	Toma de decisiones
Asesor Contable	100%	0%	0%
Relacionador Público	90%	10%	0%
Conserje	35%	65%	0%
Auxiliar de Limpieza	10%	90%	0%
Jardinero	10%	90%	0%
Cocinero	60%	40%	0%

Fuente: elaboración propia.

Calificación de los atributos del personal para el cálculo de las compensaciones

Cargo	Capacidad intelectual	Capacidad física	Toma de decisiones	Puntaje total	Puntuación ponderada	Sueldo mínimo	Sueldo mensual	Sueldo por hora	Sueldo base mensual tiempo completo	Sueldo base mensual tiempo parcial
Asesor Contable	5	1	1	7	5	\$ 257.500	\$ 1.287.500	\$ 7.153		\$ 57.222
Relacionador Público	3	2	1	6	3	\$ 257.500	\$ 746.750	\$ 4.149	\$ 746.750	
Conserje	2	1,5	1	4	2	\$ 257.500	\$ 386.250	\$ 2.146	\$ 386.250	\$ 154.500
Auxiliar de Limpieza	1	1,5	1	4	1	\$ 257.500	\$ 373.375	\$ 2.074	\$ 373.375	\$ 149.350
Jardinero	1	1	1	3	1	\$ 257.500	\$ 257.500	\$ 1.431		\$ 85.833
Cocinero	2	1	1	4	2	\$ 257.500	\$ 412.000	\$ 2.289	\$ 412.000	\$ 164.800

Fuente: elaboración propia.

Nota: Los criterios de evaluación corresponden a una escala de 1 a 5, donde 1 es menos importante y 5 es más importante.

Total de remuneraciones mensuales del personal

Cargo	Personal tiempo completo	Personal tiempo parcial	Remuneraciones
Gerente General	1	0	\$ 2.000.000
Asesor Contable	0	1	\$ 57.222
Relacionador Público ³⁹	0	1	\$ 746.750
Conserje	3	3	\$ 1.622.250
Auxiliar de Limpieza	4	2	\$ 1.792.200
Jardinero	0	1	\$ 85.833
Cocinero	2	2	\$ 1.153.600
		Total	\$ 7.457.856

Fuente: elaboración propia.

Detalle de las remuneraciones del personal

Cargo	Sueldo base	Gratificaciones	Movilización	Leyes sociales	Impuesto 2° Cat.	Sueldo liquido
Gerente General	\$ 2.000.000	\$ 101.927	\$ 20.000	\$ 418.413	\$ 90.400	\$ 1.613.114
Conserje	\$ 386.250	\$ 96.563	\$ 20.000	\$ 88.693	-	\$ 414.120
Auxiliar de Limpieza	\$ 373.375	\$ 93.344	\$ 20.000	\$ 85.736	-	\$ 400.983
Cocinero	\$ 412.000	\$ 101.927	\$ 20.000	\$ 94.408	-	\$ 439.519

Fuente: elaboración propia.

³⁹ Contrato por: 3 meses durante el primer año y 2 meses para el segundo y tercer año de operaciones.

Modelo de Liquidación Mensual de Remuneraciones

Nombre		Sueldo base	\$ 412.000
Rut		Días trabajados	30
Cargo	Cocinero	Horas Extras	0
Haberes			
Descripción	Imponible	No imponible	Descuentos
Pago normal días trabajados	\$ 412.000		
Descuento leyes sociales			\$ 94.408
Gratificaciones	\$ 101.927		
Movilización	\$ 20.000		
Totales	\$ 533.927	\$ 0	\$ 94.408
Líquido a pagar	\$ 439.519		

Son: cuatrocientos treinta y nueve mil, quinientos diecinueve.

Certifico que he recibido de Residencial University Town a mi entera satisfacción el saldo líquido indicado en la presente liquidación y no tengo cargo ni cobro alguno posterior que hacer, por ninguno de los conceptos comprendidos en ella.

Firma Recibí Conforme

Anexo 13

Estimación de la ocupación y presupuestos de caja para el horizonte de evaluación del proyecto

En los siguientes presupuestos de caja se detallan los ingresos, costos variables, costos fijos operacionales, costos fijos de administración y venta, descuentos a los clientes e impuestos que se deberán cancelar en el período. En cuanto a los ingresos que University Town obtendrá por Gastos comunes, éstos corresponden a un porcentaje de costos variables, costos fijos operacionales y el sueldo del Gerente General desde el segundo año (anexo 16), mientras que lo que respecta al pago de impuestos, existe información más detallada en el anexo 17.

Además, se debe tener en consideración que la ocupación de la Residencial irá en ascenso año a año, alcanzando su máxima capacidad a partir del tercer año.

Ocupación primer año (2018)

VENTAS	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
Total habitaciones	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
ocupación	71%	71%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Habitaciones ocupadas	37	37	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26
Habitaciones estándar	12	12	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
Habitaciones con baño privado	25	25	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17

Fuente: elaboración propia.

Ocupación segundo año (2019)

VENTAS	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
Total habitaciones	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
ocupación	86%	86%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
Habitaciones ocupadas	45	45	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39
Habitaciones estándar	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Habitaciones con baño privado	33	33	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27

Fuente: elaboración propia.

Ocupación a partir del tercer año (2020-2022)

VENTAS	En	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ag	Sep	Oct	Nov	Dic
Total habitaciones	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
ocupación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Habitaciones ocupadas	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Habitaciones estándar	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Habitaciones con baño privado	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de caja año 1 (2018)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
INGRESOS													
Ingreso por hab. Estándar	\$ 18.600.000	\$ 16.800.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 59.400.000
Ingreso por hab. Baño privado	\$ 42.625.000	\$ 38.500.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 5.250.000	\$ 133.625.000
Ingreso pago anual	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000.000
Ingreso por gastos comunes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 11.257.689
mes de garantía hab. Estándar	\$ -	\$ -	\$ 2.700.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.700.000
mes de garantía baño privado	\$ -	\$ -	\$ 5.950.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.950.000
TOTAL INGRESOS	\$ 61.225.000	\$ 55.300.000	\$ 26.300.000	\$ 8.905.224	\$ 8.895.392	\$ 8.905.224	\$ 8.895.392	\$ 8.905.224	\$ 8.905.224	\$ 8.895.392	\$ 8.905.224	\$ 8.895.392	\$ 222.932.689
EGRESOS													
COSTOS VARIABLES													
Servicios básicos	\$ (1.606.020)	\$ (1.606.020)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (1.131.000)	\$ (14.522.040)
Servicio de alimentación	\$ (3.433.560)	\$ (3.101.280)	\$ (2.418.000)	\$ (2.340.000)	\$ (2.418.000)	\$ (2.340.000)	\$ (2.418.000)	\$ (2.418.000)	\$ (2.340.000)	\$ (2.418.000)	\$ (2.340.000)	\$ (2.418.000)	\$ (30.402.840)
COSTOS FIJOS													
Operacionales													
Telefonía, TV e internet	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (2.651.880)
Empresa de seguridad	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (1.800.000)
Insumos generales	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (6.000.000)
Conserjes full time	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (13.905.000)
Conserjes part time	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (5.562.000)
Cocineros full time	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (9.888.000)
Cocineros part time	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (3.955.200)
Auxiliares de limpieza full time	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (17.922.000)
Auxiliares de limpieza part time	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (3.584.400)
Jardinero	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (1.029.996)
Administración y ventas													
Folletos y carteles	-\$ 392.700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (785.400)
Sitio web	\$ (52.241)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (52.241)
Redes sociales	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (1.050.000)
Publicación en El Mercurio	\$ (616.331)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.232.661)	\$ (1.232.661)	\$ (3.081.653)
MD- cumpleaños	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
MD- Bienvenida personalizada	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
Gerente general	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (24.000.000)
Asesor contable	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (686.664)
Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (746.750)	\$ (746.750)	\$ (746.750)	\$ (2.240.250)
Pasajes Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (142.800)	\$ (142.800)	\$ (142.800)	\$ (428.400)
Viáticos Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (130.000)	\$ (130.000)	\$ (130.000)	\$ (390.000)
Honorario diseñador gráfico	\$ (250.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (250.000)
Gratificaciones	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (11.626.152)
Movilización	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (2.400.000)
Gastos administrativos	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (120.000)
Reconocimiento mejor trabajador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20.000)	\$ (20.000)
Dev mes garantía hab. Baño semi privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.700.000)	\$ (2.700.000)
Dev mes garantía hab. Baño privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (5.950.000)	\$ (5.950.000)
Descuento 5% pago anual	\$ -	\$ -	\$ (500.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (500.000)
Descuento trae a tu amigo*	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)
IVA a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PPM (*)	\$ -	\$ (514.496)	\$ (464.706)	\$ (148.319)	\$ (64.286)	\$ (64.286)	\$ (64.286)	\$ (64.286)	\$ (64.286)	\$ (64.286)	\$ (64.286)	\$ (64.286)	\$ (1.641.807)
TOTAL EGRESOS	\$ (15.407.293)	\$ (14.070.237)	\$ (15.062.147)	\$ (12.467.760)	\$ (12.461.727)	\$ (12.383.727)	\$ (12.461.727)	\$ (12.854.427)	\$ (12.383.727)	\$ (13.481.277)	\$ (14.635.938)	\$ (23.383.938)	\$ (171.053.923)

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de caja año 2 (2019)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
INGRESOS													
Ingreso por hab. Estándar	\$ 18.600.000	\$ 16.800.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 62.400.000
Ingreso por hab. Baño privado	\$ 55.787.600	\$ 50.388.800	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 7.700.000	\$ 183.176.400
Ingreso pago anual	\$ -	\$ -	\$ 26.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.500.000
Ingreso por gastos comunes	\$ 1.255.224	\$ -	\$ -	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 22.523.375
mes de garantía hab. Estándar	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000
mes de garantía baño privado	\$ -	\$ -	\$ 9.450.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.450.000
TOTAL INGRESOS	\$ 75.642.824	\$ 67.188.800	\$ 49.950.000	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 12.771.867	\$ 12.752.203	\$ 307.649.775
EGRESOS													
COSTOS VARIABLES													
Servicios básicos	\$ (1.945.320)	\$ (1.945.320)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (1.696.500)	\$ (20.855.640)
Servicio de alimentación	\$ (4.158.960)	\$ (3.756.480)	\$ (3.627.000)	\$ (3.510.000)	\$ (3.627.000)	\$ (3.510.000)	\$ (3.627.000)	\$ (3.627.000)	\$ (3.510.000)	\$ (3.627.000)	\$ (3.510.000)	\$ (3.627.000)	\$ (43.717.440)
COSTOS FIJOS													
Operacionales													
Telefonía, TV e internet	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (2.651.880)
Empresa de seguridad	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (1.800.000)
Insumos generales	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (6.000.000)
Conserjes full time	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (13.905.000)
Conserjes part time	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (5.562.000)
Cocineros full time	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (9.888.000)
Cocineros part time	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (3.955.200)
Auxiliares de limpieza full time	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (17.922.000)
Auxiliares de limpieza part time	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (3.584.400)
Jardinero	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (1.029.996)
Administración y ventas													
Folletos y carteles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (392.700)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (392.700)
Sitio web	\$ (52.241)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (52.241)
Redes sociales	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (1.050.000)
Publicación en El Mercurio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.232.661)	\$ (1.232.661)	\$ (2.465.322)
MD- cumpleaños	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
MD- Bienvenida personalizada	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
Gerente general	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (24.000.000)
Asesor contable	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (686.664)
Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (746.750)	\$ (746.750)	\$ (1.493.500)
Pasajes Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (142.800)	\$ (142.800)	\$ (285.600)
Viáticos Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (130.000)	\$ (130.000)	\$ (260.000)
Gratificaciones	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (11.626.152)
Movilización	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (2.400.000)
Gastos administrativos	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (120.000)
Reconocimiento mejor trabajador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20.000)	\$ (20.000)
Dev mes garantía hab. Baño semi privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.600.000)	\$ (3.600.000)
Dev mes garantía hab. Baño privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (9.450.000)	\$ (9.450.000)
Descuento 5% pago anual	\$ -	\$ -	\$ (1.325.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.325.000)
Descuento trae a tu amigo*	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)
IVA a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PPM (*)	\$ (64.286)	\$ (6.876.165)	\$ (6.210.729)	\$ (3.410.924)	\$ (961.345)	\$ (961.345)	\$ (961.345)	\$ (961.345)	\$ (961.345)	\$ (961.345)	\$ (961.345)	\$ (961.345)	\$ (24.252.861)
Pago diferencial PPM 2018	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (17.281.878)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (17.281.878)
TOTAL EGRESOS	\$ (15.277.248)	\$ (21.426.406)	\$ (23.407.670)	\$ (34.747.743)	\$ (15.133.286)	\$ (15.016.286)	\$ (15.133.286)	\$ (15.525.986)	\$ (15.016.286)	\$ (15.133.286)	\$ (17.268.497)	\$ (30.455.497)	\$ (233.541.473)

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de caja año 3 (2020)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
INGRESOS													
Ingreso por hab. Estándar	\$ 18.600.000	\$ 16.800.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 62.400.000
Ingreso por hab. Baño privado	\$ 68.200.000	\$ 61.600.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 245.300.000
Ingreso pago anual	\$ -	\$ -	\$ 33.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.500.000
Ingreso por gastos comunes	\$ 2.371.867	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 32.279.429
mes de garantía hab. Estándar	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000
mes de garantía baño privado	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 89.171.867	\$ 78.400.000	\$ 65.350.000	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 391.079.429
EGRESOS													
COSTOS VARIABLES													
Servicios básicos	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (27.144.000)
Servicio de alimentación	\$ (4.836.000)	\$ (4.368.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (56.940.000)
COSTOS FIJOS													
Operacionales													
Telefonía, TV e internet	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (2.651.880)
Empresa de seguridad	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (1.800.000)
Insumos generales	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (6.000.000)
Conserjes full time	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (13.905.000)
Conserjes part time	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (5.562.000)
Cocineros full time	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (9.888.000)
Cocineros part time	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (3.955.200)
Auxiliares de limpieza full time	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (17.922.000)
Auxiliares de limpieza part time	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (3.584.400)
Jardinero	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (1.029.996)
Administración y ventas													
Folletos y carteles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (392.700)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (392.700)
Sitio web	\$ (52.241)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (52.241)
Redes sociales	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (1.050.000)
Publicación en El Mercurio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.232.661)	\$ (1.232.661)	\$ (2.465.322)
MD- cumpleaños	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
MD- Bienvenida personalizada	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
Gerente general	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (24.000.000)
Asesor contable	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (686.664)
Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (746.750)	\$ (746.750)	\$ (1.493.500)
Pasajes Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (142.800)	\$ (142.800)	\$ (285.600)
Viáticos Relacionador público	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (130.000)	\$ (130.000)	\$ (260.000)
Gratificaciones	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (11.626.152)
Movilización	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (2.400.000)
Gastos administrativos	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (120.000)
Reconocimiento mejor trabajador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20.000)	\$ (20.000)
Dev mes garantía hab. Baño semi privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.600.000)	\$ (3.600.000)
Dev mes garantía hab. Baño privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (14.000.000)	\$ (14.000.000)
Descuento 5% pago anual	\$ -	\$ -	\$ (1.675.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.675.000)
Descuento trae a tu amigo*	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)
IVA a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PPM (*)	\$ (961.345)	\$ (9.263.529)	\$ (8.367.059)	\$ (5.096.008)	\$ (1.520.798)	\$ (1.520.798)	\$ (1.520.798)	\$ (1.520.798)	\$ (1.520.798)	\$ (1.520.798)	\$ (1.520.798)	\$ (1.520.798)	\$ (35.854.328)
Pago diferencial PPM 2019	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.879.238)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.879.238)
TOTAL EGRESOS	\$ (17.168.027)	\$ (24.741.970)	\$ (27.688.500)	\$ (24.765.687)	\$ (17.467.239)	\$ (17.311.239)	\$ (17.467.239)	\$ (17.859.939)	\$ (17.311.239)	\$ (17.467.239)	\$ (19.563.450)	\$ (37.339.450)	\$ (256.151.221)

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de caja año 4 (2021)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
INGRESOS													
Ingreso por hab. Estándar	\$ 18.600.000	\$ 16.800.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 62.400.000
Ingreso por hab. Baño privado	\$ 68.200.000	\$ 61.600.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 245.300.000
Ingreso pago anual	\$ -	\$ -	\$ 33.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.500.000
Ingreso por gastos comunes	\$ 3.337.628	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 33.245.191
mes de garantía hab. Estándar	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000
mes de garantía baño privado	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 90.137.628	\$ 78.400.000	\$ 65.350.000	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 392.045.191
EGRESOS													
COSTOS VARIABLES													
Servicios básicos	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (27.144.000)
Servicio de alimentación	\$ (4.836.000)	\$ (4.368.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (56.940.000)
COSTOS FIJOS													
Operacionales													
Telefonía, TV e internet	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (2.651.880)
Empresa de seguridad	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (1.800.000)
Insumos generales	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (6.000.000)
Conserjes full time	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (13.905.000)
Conserjes part time	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (5.562.000)
Cocineros full time	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (9.888.000)
Cocineros part time	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (3.955.200)
Auxiliares de limpieza full time	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (17.922.000)
Auxiliares de limpieza part time	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (3.584.400)
Jardinero	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (1.029.996)
Administración y ventas													
Folletos y carteles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (392.700)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (392.700)
Sitio web	\$ (52.241)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (52.241)
Redes sociales	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (1.050.000)
Publicación en El Mercurio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.232.661)	\$ (1.232.661)	\$ (2.465.322)
MD- cumpleaños	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
MD- Bienvenida personalizada	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
Gerente general	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (24.000.000)
Asesor contable	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (686.664)
Gratificaciones	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (11.626.152)
Movilizaciones	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (2.400.000)
Gastos administrativos	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (120.000)
Reconocimiento mejor trabajador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20.000)
Dev mes garantía hab. Baño semi privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.600.000)
Dev mes garantía hab. Baño privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (14.000.000)
Descuento 5% pago anual	\$ -	\$ -	\$ (1.675.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.675.000)
Descuento trae a tu amigo*	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)
IVA a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PPM (*)	\$ (1.520.798)	\$ (9.365.647)	\$ (8.459.294)	\$ (5.152.185)	\$ (1.537.563)	\$ (1.537.563)	\$ (1.537.563)	\$ (1.537.563)	\$ (1.537.563)	\$ (1.537.563)	\$ (1.537.563)	\$ (1.537.563)	\$ (36.798.429)
Pago diferencial PPM 2020	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (424.301)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (424.301)
TOTAL EGRESOS	\$ (17.727.480)	\$ (24.844.088)	\$ (27.780.735)	\$ (21.366.927)	\$ (17.484.004)	\$ (17.328.004)	\$ (17.484.004)	\$ (17.876.704)	\$ (17.328.004)	\$ (17.484.004)	\$ (18.560.665)	\$ (36.336.665)	\$ (251.601.285)

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto de caja año 5 (2022)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTALES
INGRESOS													
Ingreso por hab. Estándar	\$ 18.600.000	\$ 16.800.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 2.700.000	\$ 62.400.000
Ingreso por hab. Baño privado	\$ 68.200.000	\$ 61.600.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 11.550.000	\$ 245.300.000
Ingreso pago anual	\$ -	\$ -	\$ 33.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.500.000
Ingreso por gastos comunes	\$ 3.337.628	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 33.245.191
mes de garantía hab. Estándar	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.600.000
mes de garantía baño privado	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.000.000
TOTAL INGRESOS	\$ 90.137.628	\$ 78.400.000	\$ 65.350.000	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 17.587.628	\$ 17.554.855	\$ 392.045.191
EGRESOS													
COSTOS VARIABLES													
Servicios básicos	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (2.262.000)	\$ (27.144.000)
Servicio de alimentación	\$ (4.836.000)	\$ (4.368.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (4.680.000)	\$ (4.836.000)	\$ (56.940.000)
COSTOS FIJOS													
Operacionales													
Telefonía, TV e internet	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (220.990)	\$ (2.651.880)
Empresa de seguridad	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (150.000)	\$ (1.800.000)
Insumos generales	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (500.000)	\$ (6.000.000)
Conserjes full time	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (1.158.750)	\$ (13.905.000)
Conserjes part time	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (463.500)	\$ (5.562.000)
Cocineros full time	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (824.000)	\$ (9.888.000)
Cocineros part time	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (329.600)	\$ (3.955.200)
Auxiliares de limpieza full time	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (1.493.500)	\$ (17.922.000)
Auxiliares de limpieza part time	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (298.700)	\$ (3.584.400)
Jardinero	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (85.833)	\$ (1.029.996)
Administración y ventas													
Folletos y carteles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (392.700)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (392.700)
Sitio web	\$ (52.241)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (52.241)
Redes sociales	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (87.500)	\$ (1.050.000)
Publicación en El Mercurio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.232.661)	\$ (1.232.661)	\$ (2.465.322)
MD- cumpleaños	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
MD- Bienvenida personalizada	\$ (104.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (104.000)
Gerente general	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (2.000.000)	\$ (24.000.000)
Asesor contable	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (57.222)	\$ (686.664)
Gratificaciones	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (968.846)	\$ (11.626.152)
Movilización	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (200.000)	\$ (2.400.000)
Gastos administrativos	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (10.000)	\$ (120.000)
Reconocimiento mejor trabajador	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (20.000)
Dev mes garantía hab. Baño semi privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3.600.000)
Dev mes garantía hab. Baño privado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (14.000.000)
Descuento 5% pago anual	\$ -	\$ -	\$ (1.675.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.675.000)
Descuento trae a tu amigo*	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.700.000)
IVA a pagar	\$ -	\$ (7.890.918)	\$ (11.320.010)	\$ (6.351.590)	\$ (1.027.758)	\$ (1.002.850)	\$ (1.027.758)	\$ (1.002.850)	\$ (940.150)	\$ (1.027.758)	\$ (1.002.850)	\$ (1.027.758)	\$ (33.622.251)
PPM (*)	\$ (1.537.563)	\$ (9.431.294)	\$ (8.518.588)	\$ (5.188.298)	\$ (1.548.340)	\$ (1.548.340)	\$ (1.548.340)	\$ (1.548.340)	\$ (1.548.340)	\$ (1.548.340)	\$ (1.548.340)	\$ (1.548.340)	\$ (37.062.466)
Pago diferencial PPM 2021	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (264.330)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (264.330)
TOTAL EGRESOS	\$ (17.744.245)	\$ (32.800.653)	\$ (39.160.039)	\$ (27.594.659)	\$ (18.522.539)	\$ (18.341.632)	\$ (18.522.539)	\$ (18.890.332)	\$ (18.278.932)	\$ (18.522.539)	\$ (19.574.293)	\$ (37.375.200)	\$ (285.327.602)

Fuente: elaboración propia.

Anexo 14

Flujos de caja proyecto puro para el horizonte de evaluación del negocio

Flujo de caja proyecto puro Año 1 (2018)

DETALLE	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos por ventas		\$ 51.449.580	\$ 46.470.588	\$ 14.831.933	\$ 6.428.571	\$ 6.428.571	\$ 6.428.571	\$ 6.428.571	\$ 6.428.571	\$ 6.428.571	\$ 6.428.571	\$ 6.428.571	\$ 6.428.571	\$ 170.609.244
Ingresos por GC		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 11.257.689
Mes de garantía		\$ -	\$ -	\$ 8.650.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.650.000
Total ingresos		\$ 51.449.580	\$ 46.470.588	\$ 23.481.933	\$ 7.683.795	\$ 7.673.964	\$ 7.683.795	\$ 7.673.964	\$ 7.683.795	\$ 7.683.795	\$ 7.673.964	\$ 7.683.795	\$ 7.673.964	\$ 190.516.933
Costos variables		\$ (4.234.941)	\$ (3.955.714)	\$ (2.982.353)	\$ (2.916.807)	\$ (2.982.353)	\$ (2.916.807)	\$ (2.982.353)	\$ (2.982.353)	\$ (2.916.807)	\$ (2.982.353)	\$ (2.916.807)	\$ (2.982.353)	\$ (37.752.000)
Costos fijos operacionales		\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (64.629.688)
Costos fijos administración y ventas		\$ (4.771.799)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.653.568)	\$ (3.323.568)	\$ (4.320.318)	\$ (5.552.979)	\$ (5.572.979)	\$ (47.136.619)
Devolución mes garantía		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (8.650.000)	\$ (8.650.000)
Descuentos		\$ -	\$ -	\$ (1.848.739)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1.848.739)
Total costos		\$ (14.392.548)	\$ (12.665.090)	\$ (13.540.468)	\$ (11.626.182)	\$ (11.691.728)	\$ (11.626.182)	\$ (11.691.728)	\$ (12.021.728)	\$ (11.626.182)	\$ (12.688.478)	\$ (13.855.593)	\$ (22.591.139)	\$ (160.017.047)
Depreciación tributaria		\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (19.408.462)
UAI		\$ 35.439.661	\$ 32.188.127	\$ 8.324.093	\$ (5.559.758)	\$ (5.635.137)	\$ (5.559.758)	\$ (5.635.137)	\$ (5.955.305)	\$ (5.559.758)	\$ (6.631.887)	\$ (7.789.169)	\$ (16.534.548)	\$ 11.091.424
Impuesto a la renta		\$ (8.859.915)	\$ (8.047.032)	\$ (2.081.023)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (18.987.970)
UAIDI		\$ 26.579.746	\$ 24.141.095	\$ 6.243.070	\$ (5.559.758)	\$ (5.635.137)	\$ (5.559.758)	\$ (5.635.137)	\$ (5.955.305)	\$ (5.559.758)	\$ (6.631.887)	\$ (7.789.169)	\$ (16.534.548)	\$ (7.896.546)
Depreciación tributaria		\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 19.408.462
Inversiones														\$ -
Equipamiento		\$ (34.996.294)												\$ -
Terreno		\$ (310.000.000)												\$ -
Construcción		\$ (695.381.824)												\$ -
Programación y diseño sitio web		\$ (248.739)												\$ -
Permisos varios		\$ (3.310.017)												\$ -
Registro marca		\$ (209.549)												\$ -
Aspectos legales (Iniciación activ)		\$ (95.490)												\$ -
Publicidad		\$ (914.202)												\$ -
Remuneración y Gastos personal		\$ (19.221.830)												\$ -
FCPP	\$ (1.064.377.946)	\$ 28.197.117	\$ 25.758.467	\$ 7.860.442	\$ (3.942.387)	\$ (4.017.765)	\$ (3.942.387)	\$ (4.017.765)	\$ (4.337.933)	\$ (3.942.387)	\$ (5.014.515)	\$ (6.171.798)	\$ (14.917.176)	\$ 11.511.916

Fuente: elaboración propia.

Flujo de caja proyecto puro Año 2 (2019)

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos por ventas		\$ 62.510.588	\$ 56.461.176	\$ 31.008.403	\$ 8.739.496	\$ 8.739.496	\$ 8.739.496	\$ 8.739.496	\$ 8.739.496	\$ 8.739.496	\$ 8.739.496	\$ 8.739.496	\$ 8.739.496	\$ 228.635.630
Ingresos por GC		\$ 1.255.224	\$ -	\$ -	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 22.523.375
Mes de garantía		\$ -	\$ -	\$ 13.050.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.050.000
Total ingresos		\$ 63.765.812	\$ 56.461.176	\$ 44.058.403	\$ 11.111.363	\$ 11.091.699	\$ 11.111.363	\$ 11.091.699	\$ 11.111.363	\$ 11.111.363	\$ 11.091.699	\$ 11.111.363	\$ 11.091.699	\$ 264.209.005
Costos variables		\$ (5.129.647)	\$ (4.791.429)	\$ (4.473.529)	\$ (4.375.210)	\$ (4.473.529)	\$ (4.375.210)	\$ (4.473.529)	\$ (4.473.529)	\$ (4.375.210)	\$ (4.473.529)	\$ (4.375.210)	\$ (4.473.529)	\$ (54.263.092)
Costos fijos operacionales		\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (64.629.688)
Costos fijos administración y ventas		\$ (3.575.468)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.653.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (5.552.979)	\$ (5.572.979)	\$ (44.943.538)
Devolución mes garantía		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (13.050.000)
Descuentos		\$ -	\$ -	\$ (2.542.017)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.542.017)
Total costos		\$ (14.090.922)	\$ (13.500.804)	\$ (15.724.922)	\$ (13.084.585)	\$ (13.182.905)	\$ (13.084.585)	\$ (13.182.905)	\$ (13.512.905)	\$ (13.084.585)	\$ (13.182.905)	\$ (15.313.996)	\$ (28.482.316)	\$ (179.428.336)
Depreciación tributaria		\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (19.408.462)
UAII		\$ 48.057.518	\$ 41.343.001	\$ 26.716.110	\$ (3.590.594)	\$ (3.708.577)	\$ (3.590.594)	\$ (3.708.577)	\$ (4.018.913)	\$ (3.590.594)	\$ (3.708.577)	\$ (5.820.005)	\$ (19.007.988)	\$ 65.372.208
Impuesto a la renta		\$ (12.014.380)	\$ (10.335.750)	\$ (6.679.027)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (29.029.157)
UAIDI		\$ 36.043.139	\$ 31.007.251	\$ 20.037.082	\$ (3.590.594)	\$ (3.708.577)	\$ (3.590.594)	\$ (3.708.577)	\$ (4.018.913)	\$ (3.590.594)	\$ (3.708.577)	\$ (5.820.005)	\$ (19.007.988)	\$ 36.343.051
Depreciación tributaria		\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 19.408.462
Inversiones														
Equipamiento		\$ (34.996.294)												
Terreno		\$ (310.000.000)												
Construcción		\$ (695.381.824)												
Programación y diseño sitio web		\$ (248.739)												
Permisos varios		\$ (3.310.017)												
Registro marca		\$ (209.549)												
Aspectos legales		\$ (95.490)												
Publicidad		\$ (914.202)												
Remuneración y Gastos personal		\$ (19.221.830)												
FCNPP	\$(1.064.377.946)	\$ 37.660.510	\$ 32.624.622	\$ 21.654.454	\$ (1.973.222)	\$ (2.091.205)	\$ (1.973.222)	\$ (2.091.205)	\$ (2.401.542)	\$ (1.973.222)	\$ (2.091.205)	\$ (4.202.633)	\$ (17.390.616)	\$ 55.751.512

Fuente: elaboración propia.

Flujo de caja proyecto puro Año 3 (2020)

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos por ventas		\$ 72.941.176	\$ 65.882.353	\$ 40.126.050	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 286.722.689
Ingresos por GC		\$ 2.371.867	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 32.279.429
Mes de garantía		\$ -	\$ -	\$ 17.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.600.000
Total ingresos		\$ 75.313.043	\$ 65.882.353	\$ 57.726.050	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 336.602.118
Costos variables		\$ (5.964.706)	\$ (5.571.429)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (70.658.824)
Costos fijos operacionales		\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (64.629.688)
Costos fijos administración y ventas		\$ (3.575.468)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.653.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (5.552.979)	\$ (5.572.979)	\$ (44.943.538)
Devolución mes garantía		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (17.600.000)
Descuentos		\$ -	\$ -	\$ (2.836.134)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.836.134)
Total costos		\$ (14.925.981)	\$ (14.280.804)	\$ (17.510.216)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (15.004.081)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (16.772.400)	\$ (34.523.492)	\$ (200.668.184)
Depreciación tributaria		\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (19.408.462)
UAI		\$ 58.769.690	\$ 49.984.177	\$ 38.598.463	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (1.309.035)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (3.077.353)	\$ (20.861.219)	\$ 116.525.472
Impuesto a la renta		\$ (14.692.423)	\$ (12.496.044)	\$ (9.649.616)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (36.838.083)
UAIDI		\$ 44.077.268	\$ 37.488.133	\$ 28.948.847	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (1.309.035)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (3.077.353)	\$ (20.861.219)	\$ 79.687.390
Depreciación tributaria		\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 19.408.462
Inversiones														
Equipamiento	\$ (34.996.294)													\$ (5.013.726)
Terreno	\$ (310.000.000)													
Construcción	\$ (695.381.824)													
Programación y diseño sitio web	\$ (248.739)													
Permisos varios	\$ (3.310.017)													
Registro marca	\$ (209.549)													
Aspectos legales	\$ (95.490)													
Publicidad	\$ (914.202)													
Remuneración y Gastos personal	\$ (19.221.830)													
FCNPP	\$ (1.064.377.946)	\$ 45.694.640	\$ 39.105.505	\$ 30.566.219	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ 308.337	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ (1.459.982)	\$ (24.257.573)	\$ 94.082.125

Fuente: elaboración propia.

Programa de reinversión para fines del año 3 (2020)

Detalle	Costo (neto)
Plumón 1.5 plazas pluma blanco	\$ 392.884
Juego de sábanas 1.5 plazas lisas	\$ 432.212
Almohada fibra 50x70 cm Rosen	\$ 117.590
Frazada diseños 1.5 plazas	\$ 392.884
Lámpara de escritorio botón led 5W	\$ 589.523
Persiana PVC blanca	\$ 444.010
Bajada de cama Home Collection	\$ 215.909
papelero 3 litros Home Collection (piezas)	\$ 156.918
Favatex soporte TV 32 a 55"	\$ 392.884
Set de baño 3 piezas Home Collection	\$ 281.042
Papelero 5 litros Home Collection (baño)	\$ 181.210
Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	\$ 483.731
Papelero 12 litros Home Collection	\$ 67.568
Espejo Deco 50x70cm plata Home Collection	\$ 72.560
Tasa para café cuadrada negro plano Home Collection	\$ 50.733
Plato para café negro cuadrado plano Home Collection	\$ 50.733
Juego cuchillería 24 piezas Paris Genérico (tenedor, cuchillo, cuchara grande, cuchara chica)	\$ 108.839
Home collection juego 6 piezas cuchillos de acero inoxidable	\$ 7.555
Juego 6 vasos largos Allegra	\$ 6.739
Plato comida 25 cm blanco Home Collection	\$ 129.388
Plato Cai blanco Red Sopa 22 cm	\$ 117.590
Contenedor 240 litros Soga (basurero)	\$ 90.741
Batería de cocina 9 piezas Arica Marmicoc	\$ 52.934
Wok antiadherente 28 cm casa bonita	\$ 6.799
Sartén antiadherente 30 cm home collection	\$ 9.068
Olla 24 cm acero inoxidable home collection	\$ 25.699
Colchoneta mat Yoga body sculpture	\$ 135.983
Total reinversión	\$ 5.013.726

Fuente: elaboración propia.

Flujo de caja proyecto puro año 4 (2021)

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos por ventas		\$ 72.941.176	\$ 65.882.353	\$ 40.126.050	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 286.722.689
Ingresos por GC		\$ 3.337.628	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 33.245.191
Mes de garantía		\$ -	\$ -	\$ 17.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.600.000
Total ingresos		\$ 76.278.805	\$ 65.882.353	\$ 57.726.050	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 337.567.880
Costos variables		\$ (5.964.706)	\$ (5.571.429)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (70.658.824)
Costos fijos operacionales		\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (64.629.688)
Costos fijos administración y ventas		\$ (3.575.468)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.653.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (4.556.229)	\$ (4.576.229)	\$ (42.950.038)
Devolución mes garantía		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (17.600.000)
Descuentos		\$ -	\$ -	\$ (2.836.134)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.836.134)
Total costos		\$ (14.925.981)	\$ (14.280.804)	\$ (17.510.216)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (15.004.081)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (15.775.650)	\$ (33.526.742)	\$ (198.674.684)
Depreciación tributaria		\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (19.408.462)
UAII		\$ 59.735.452	\$ 49.984.177	\$ 38.598.463	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (1.309.035)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (2.080.603)	\$ (19.864.469)	\$ 119.484.734
Impuesto a la renta		\$ (14.933.863)	\$ (12.496.044)	\$ (9.649.616)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (37.079.523)
UAIDI		\$ 44.801.589	\$ 37.488.133	\$ 28.948.847	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (1.309.035)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (2.080.603)	\$ (19.864.469)	\$ 82.405.211
Depreciación tributaria		\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 19.408.462
Inversiones														
Equipamiento		\$ (34.996.294)												
Terreno		\$ (310.000.000)												
Construcción		\$ (695.381.824)												
Programación y diseño sitio web		\$ (248.739)												
Permisos varios		\$ (3.310.017)												
Registro marca		\$ (209.549)												
Aspectos legales		\$ (95.490)												
Publicidad		\$ (914.202)												
Remuneración y Gastos personal		\$ (19.221.830)												
FCPP	\$ (1.064.377.946)	\$ 46.418.961	\$ 39.105.505	\$ 30.566.219	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ 308.337	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ (463.232)	\$ (18.247.097)	\$ 101.813.672

Fuente: elaboración propia.

Flujo de caja proyecto puro Año 5 (2022)

	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ingresos por ventas		\$ 72.941.176	\$ 65.882.353	\$ 40.126.050	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 11.974.790	\$ 286.722.689
Ingresos por GC		\$ 3.337.628	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 33.245.191
Mes de garantía		\$ -	\$ -	\$ 17.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 17.600.000
Total ingresos		\$ 76.278.805	\$ 65.882.353	\$ 57.726.050	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 15.312.418	\$ 15.279.645	\$ 337.567.880
Costos variables		\$ (5.964.706)	\$ (5.571.429)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (5.833.613)	\$ (5.964.706)	\$ (70.658.824)
Costos fijos operacionales		\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (5.385.807)	\$ (64.629.688)
Costos fijos administración y ventas		\$ (3.575.468)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.653.568)	\$ (3.323.568)	\$ (3.323.568)	\$ (4.556.229)	\$ (4.576.229)	\$ (42.950.038)
Devolución mes garantía		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (17.600.000)	\$ (17.600.000)
Descuentos		\$ -	\$ -	\$ (2.836.134)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2.836.134)
Total costos		\$ (14.925.981)	\$ (14.280.804)	\$ (17.510.216)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (15.004.081)	\$ (14.542.989)	\$ (14.674.081)	\$ (15.775.650)	\$ (33.526.742)	\$ (198.674.684)
Depreciación tributaria		\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (1.617.372)	\$ (19.408.462)
UAII		\$ 59.735.452	\$ 49.984.177	\$ 38.598.463	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (1.309.035)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (2.080.603)	\$ (19.864.469)	\$ 119.484.734
Impuesto a la renta		\$ (14.933.863)	\$ (12.496.044)	\$ (9.649.616)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (37.079.523)
UAIDI		\$ 44.801.589	\$ 37.488.133	\$ 28.948.847	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (1.309.035)	\$ (847.942)	\$ (1.011.808)	\$ (2.080.603)	\$ (19.864.469)	\$ 82.405.211
Depreciación tributaria		\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 1.617.372	\$ 19.408.462
Inversiones														
Equipamiento		\$ (34.996.294)												
Terreno		\$ (310.000.000)												
Construcción		\$ (695.381.824)												
Programación y diseño sitio web		\$ (248.739)												
Permisos varios		\$ (3.310.017)												
Registro marca		\$ (209.549)												
Aspectos legales		\$ (95.490)												
Publicidad		\$ (914.202)												
Remuneración y Gastos personal		\$ (19.221.830)												
FCPP	\$ (1.064.377.946)	\$ 46.418.961	\$ 39.105.505	\$ 30.566.219	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ 308.337	\$ 769.429	\$ 605.564	\$ (463.232)	\$ (18.247.097)	\$ 101.813.672

Fuente: elaboración propia.

Anexo 15

Cálculo de la rentabilidad del mercado y la tasa libre de riesgo

Valores promedio mensual del IGPA

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Enero	12.354,80	12.812,82	11.858,40	17.328,13	23.008,24	20.317,99	21.797,52	17.890,12	18.649,27	17.545,91
Febrero	13.160,58	13.190,14	12.344,98	17.640,69	21.504,81	21.181,39	22.237,68	17.751,76	19.270,07	18.129,80
Marzo	12.938,19	13.140,35	11.819,58	17.651,10	21.264,86	21.781,02	21.903,57	18.186,42	18.984,66	18.957,34
Abril	13.662,52	13.864,91	12.519,94	17.895,13	22.345,97	21.851,55	21.167,50	18.896,61	19.561,16	19.411,42
Mayo	14.152,79	13.991,26	14.027,96	17.900,12	22.853,04	21.067,26	20.927,57	19.230,20	19.791,35	19.575,99
Junio	14.641,06	14.562,70	15.032,66	18.570,68	22.397,18	20.748,65	19.815,09	18.995,81	19.173,02	19.612,75
Julio	14.922,47	13.787,09	15086,7182	19.571,74	22.165,14	20.898,91	18.972,08	19.112,11	18.733,06	20.158,17
Agosto	14.372,83	13.873,54	15.444,95	20.886,29	20.024,51	20.272,93	18.288,66	19.211,62	18.498,06	20.477,02
Septiembre	14.437,35	13.146,70	15.393,81	22.114,62	19.420,68	20.331,65	18.781,34	19.498,07	18.351,16	20.313,55
Octubre	15.167,32	11.631,47	16.028,80	22.334,23	19.335,25	20.820,91	18.973,61	18.838,31	18.682,43	20.876,32
Noviembre	14.385,62	11.856,56	15.569,18	23.031,78	20.300,70	20.545,23	18.676,94	19.194,18	18.629,73	21.041,32
Diciembre	14.115,46	11.189,05	16.093,75	22.999,69	20.038,25	20.733,83	18.203,69	18.869,02	17.836,08	20.878,71

Tasa rendimiento promedio mensual: 0,437%

Tasa rendimiento promedio anual: 5,247%

Anexo 16

Cálculo de los gastos comunes de la Residencial para el horizonte de evaluación

Los Gastos comunes se calculan solamente entre el período marzo- diciembre y corresponden a la sumatoria de costos variables y costos fijos operacionales de cada mes. Desde el segundo año, se incluye en este cálculo el sueldo del Gerente General.

Además, el monto de gastos comunes que será financiado por los clientes será igual a 15% en el primer año, 20% en el segundo y 25% desde el tercer año, la idea de esta política consiste en que los gastos comunes financiados por los clientes se encuentre en el rango de \$ 45.000- \$ 65.000, y eso dependerá no tan sólo de los costos asociados a la operación del negocio, sino también a la cantidad de huéspedes alojados en la Residencial, cifra que aumenta de un año a otro alcanzando su máximo (ocupación 100%) en el tercer año.

Gastos comunes año 1 (2018)

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2019)
Gastos Comunes	\$ 8.368.160	\$ 8.302.614	\$ 8.368.160	\$ 8.302.614	\$ 8.368.160	\$ 8.368.160	\$ 8.302.614	\$ 8.368.160	\$ 8.302.614	\$ 8.368.160	
Financiados Empresa (85%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.112.936	\$ 7.057.222	\$ 7.112.936	\$ 7.057.222	\$ 7.112.936	\$ 7.057.222	\$ 7.112.936	\$ 7.112.936
Financiados Huéspedes (15%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.245.392	\$ 1.255.224	\$ 1.255.224

Gastos Comunes (por persona)	
Serv. Básicos	\$ 36.555
Telef, TV, Internet	\$ 7.143
Seguridad	\$ 4.848
Remunerac.	\$ 178.996
Insum. Grales	\$ 16.160
Serv. Alimentac.	\$ 78.151
Total GC	\$ 321.852

Financiamiento GC	
Empresa (85%)	\$ 273.574
Huéspedes(15%)	\$ 48.278

Promedio

Fuente: elaboración propia.

Gastos comunes año 2 (2019)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2020)
Gastos Comunes			\$ 11.859.337	\$ 11.761.017	\$ 11.859.337	\$ 11.761.017	\$ 11.859.337	\$ 11.859.337	\$ 11.761.017	\$ 11.859.337	\$ 11.761.017	\$ 11.859.337	
Financiados Empresa (80%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.487.469	\$ 9.408.814	\$ 9.487.469	\$ 9.408.814	\$ 9.487.469	\$ 9.487.469	\$ 9.408.814	\$ 9.487.469	\$ 9.408.814	\$ 9.487.469
Financiados Huéspedes (20%)	\$ 1.255.224,05	\$ -	\$ -	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867	\$ 2.352.203	\$ 2.371.867

Gastos Comunes (por persona)

Serv. Básicos	\$ 36.555
Telef, TV, Internet	\$ 4.762
Seguridad	\$ 3.232
Remunerac.	\$ 170.612
Insum. Grales	\$ 10.774
Serv. Alimentac.	\$ 78.151
Total GC	\$ 304.086

Financiamiento GC

Empresa (80%)	\$ 243.268
Huéspedes(20%)	\$ 60.817

Promedio

Fuente: elaboración propia.

Gastos comunes año 3 (2020)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2021)
Gastos Comunes			\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	
Financiados Empresa (75%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885
Financiados Huéspedes (25%)	\$ 2.371.867,36	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628

Gastos Comunes (por persona)

Serv. Básicos	\$ 36.555
Telef, TV, Internet	\$ 3.571
Seguridad	\$ 2.424
Remunerac.	\$ 127.959
Insum. Grales	\$ 8.080
Serv. Alimentac.	\$ 78.151
Total GC	\$ 256.741

Financiamiento GC

Empresa (75%)	\$ 192.555
Huéspedes(25%)	\$ 64.185

Promedio

Fuente: elaboración propia.

Gastos comunes año 4 (2021)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2022)
Gastos Comunes			\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	
Financiados Empresa (75%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885
Financiados Huéspedes (25%)	\$ 3.337.628,31	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628

Gastos Comunes (por persona)

Serv. Básicos	\$ 36.555
Telef, TV, Internet	\$ 3.571
Seguridad	\$ 2.424
Remunerac.	\$ 127.959
Insum. Grales	\$ 8.080
Serv. Alimentac.	\$ 78.151
Total GC	\$ 256.741

Financiamiento GC

Empresa (75%)	\$ 192.555
Huéspedes(25%)	\$ 64.185

Promedio

Fuente: elaboración propia.

Gastos comunes año 5 (2022)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2023)
Gastos Comunes			\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	\$ 13.219.421	\$ 13.350.513	
Financiados Empresa (75%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885	\$ 9.914.566	\$ 10.012.885
Financiados Huéspedes (25%)	\$ 3.337.628,31	\$ -	\$ -	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628	\$ 3.304.855	\$ 3.337.628

Gastos Comunes (por persona)

Serv. Básicos	\$ 36.555
Telef, TV, Internet	\$ 3.571
Seguridad	\$ 2.424
Remunerac.	\$ 127.959
Insum. Grales	\$ 8.080
Serv. Alimentac.	\$ 78.151
Total GC	\$ 256.741

Financiamiento GC

Empresa (75%)	\$ 192.555
Huéspedes(25%)	\$ 64.185

Promedio

Fuente: elaboración propia.

Anexo 17

Cálculo del monto de impuestos a pagar en el horizonte de evaluación

El IVA CF se calculó de los siguientes ítems: agua, electricidad, gas, servicio alimentación, telefonía, tv e internet, empresa de seguridad, insumos generales, folletos y carteles, sitio web y pasajes Relacionador Público. En cuanto al cálculo del PPM, para el primer año se utilizó una tasa de 1% (según lo recomendado por www.chileatiende.gob.cl).

Impuestos año 1 (2018)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
IVA DF	\$ 9.775.420	\$ 8.829.412	\$ 2.818.067	\$ 1.221.429	\$ 1.221.429	\$ 1.221.429	\$ 1.221.429	\$ 1.221.429	\$ 1.221.429	\$ 1.221.429	\$ 1.221.429	\$ 1.221.429
IVA CF	\$ 1.014.745	\$ 890.651	\$ 705.713	\$ 693.259	\$ 705.713	\$ 693.259	\$ 705.713	\$ 768.413	\$ 693.259	\$ 728.513	\$ 716.059	\$ 728.513
IVA a pagar	\$ 8.760.675	\$ 7.938.760	\$ 2.112.355	\$ 528.170	\$ 515.716	\$ 528.170	\$ 515.716	\$ 453.016	\$ 528.170	\$ 492.916	\$ 505.370	\$ 492.916
IVA CF inversión	\$ 138.878.801	\$ 130.118.126	\$ 122.179.366	\$ 120.067.011	\$ 119.538.841	\$ 119.023.126	\$ 118.494.956	\$ 117.979.240	\$ 117.526.224	\$ 116.998.054	\$ 116.505.139	\$ 115.999.769
IVA a favor	\$ 130.118.126	\$ 122.179.366	\$ 120.067.011	\$ 119.538.841	\$ 119.023.126	\$ 118.494.956	\$ 117.979.240	\$ 117.526.224	\$ 116.998.054	\$ 116.505.139	\$ 115.999.769	\$ 115.506.853
IVA a pagar (desface 1 mes)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

PRESUPUESTO PPM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2019)
PPM	\$ 514.496	\$ 464.706	\$ 148.319	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286
Pago PPM (1%)	\$ -	\$ 514.496	\$ 464.706	\$ 148.319	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286	\$ 64.286

Total pagado PPM 2018 \$ 1.706.092

Fuente: elaboración propia.

Impuestos año 2 (2019)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
IVA DF	\$ 11.877.012	\$ 10.727.624	\$ 5.891.597	\$ 1.660.504	\$ 1.660.504	\$ 1.660.504	\$ 1.660.504	\$ 1.660.504	\$ 1.660.504	\$ 1.660.504	\$ 1.660.504	\$ 1.660.504
IVA CF	\$ 1.184.740	\$ 1.049.437	\$ 989.036	\$ 970.356	\$ 989.036	\$ 970.356	\$ 989.036	\$ 1.051.736	\$ 970.356	\$ 989.036	\$ 993.156	\$ 1.011.836
IVA a pagar	\$ (10.692.272)	\$ 9.678.186	\$ 4.902.560	\$ 690.149	\$ 671.468	\$ 690.149	\$ 671.468	\$ 608.768	\$ 690.149	\$ 671.468	\$ 667.349	\$ 648.668
IVA CF inversión	\$ 115.506.853	\$ 104.814.581	\$ 95.136.394	\$ 90.233.834	\$ 89.543.685	\$ 88.872.217	\$ 88.182.069	\$ 87.510.601	\$ 86.901.833	\$ 86.211.684	\$ 85.540.216	\$ 84.872.867
IVA a favor	\$ 104.814.581	\$ 95.136.394	\$ 90.233.834	\$ 89.543.685	\$ 88.872.217	\$ 88.182.069	\$ 87.510.601	\$ 86.901.833	\$ 86.211.684	\$ 85.540.216	\$ 84.872.867	\$ 84.224.199
IVA a pagar (desface 1 mes)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

PRESUPUESTO PPM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2020)
Pago PPM (11%)	\$ 64.286	\$ 6.876.165	\$ 6.210.729	\$ 3.410.924	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345
PPM 2019	\$ 6.876.165	\$ 6.210.729	\$ 3.410.924	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	\$ 961.345	

Total pagado PPM 2019 \$ 25.149.919

Fuente: elaboración propia.

Impuestos año 3 (2020)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
IVA DF	\$ 13.858.824	\$ 12.517.647	\$ 7.623.950	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210
IVA CF	\$ 1.200.869	\$ 1.117.805	\$ 1.192.528	\$ 1.167.620	\$ 1.192.528	\$ 1.167.620	\$ 1.192.528	\$ 1.255.228	\$ 1.167.620	\$ 1.192.528	\$ 1.190.420	\$ 1.215.328
IVA a pagar	\$ 12.657.955	\$ 11.399.842	\$ 6.431.422	\$ 1.107.590	\$ 1.082.682	\$ 1.107.590	\$ 1.082.682	\$ 1.019.982	\$ 1.107.590	\$ 1.082.682	\$ 1.084.790	\$ 1.059.882
Saldo IVA CF inversión	\$ 84.224.199	\$ 71.566.245	\$ 60.166.403	\$ 53.734.981	\$ 52.627.391	\$ 51.544.709	\$ 50.437.119	\$ 49.354.437	\$ 48.334.455	\$ 47.226.865	\$ 46.144.182	\$ 45.059.393
IVA a favor	\$ 71.566.245	\$ 60.166.403	\$ 53.734.981	\$ 52.627.391	\$ 51.544.709	\$ 50.437.119	\$ 49.354.437	\$ 48.334.455	\$ 47.226.865	\$ 46.144.182	\$ 45.059.393	\$ 43.999.510
IVA a pagar (desface 1 mes)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

PRESUPUESTO PPM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2021)
Pago PPM (12,7%)	\$ 961.345	\$ 9.263.529	\$ 8.367.059	\$ 5.096.008	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798
PPM 2020	\$ 9.263.529	\$ 8.367.059	\$ 5.096.008	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	\$ 1.520.798	

Total pagado PPM 2020 \$ 36.413.782

Fuente: elaboración propia.

Impuestos año 4 (2021)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
IVA DF	\$ 13.858.824	\$ 12.517.647	\$ 7.623.950	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210
IVA CF	\$ 1.280.701	\$ 1.197.637	\$ 1.272.360	\$ 1.247.452	\$ 1.272.360	\$ 1.247.452	\$ 1.272.360	\$ 1.335.060	\$ 1.247.452	\$ 1.272.360	\$ 1.247.452	\$ 1.272.360
IVA a pagar	\$ 12.578.123	\$ 11.320.010	\$ 6.351.590	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 940.150	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850
Saldo IVA CF inversión	\$ 43.999.510	\$ 31.421.388	\$ 20.101.378	\$ 13.749.788	\$ 12.722.030	\$ 11.719.180	\$ 10.691.422	\$ 9.688.571	\$ 8.748.421	\$ 7.720.663	\$ 6.717.813	\$ 5.690.055
IVA a favor	\$ 31.421.388	\$ 20.101.378	\$ 13.749.788	\$ 12.722.030	\$ 11.719.180	\$ 10.691.422	\$ 9.688.571	\$ 8.748.421	\$ 7.720.663	\$ 6.717.813	\$ 5.690.055	\$ 4.687.204
IVA a pagar (desface 1 mes)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

PRESUPUESTO PPM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2022)
PPM	\$ 9.365.647	\$ 8.459.294	\$ 5.152.185	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	
Pago PPM (12,84%)	\$ 1.520.798	\$ 9.365.647	\$ 8.459.294	\$ 5.152.185	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563	\$ 1.537.563

Total pagado PPM 2021 \$ 36.815.193

Fuente: elaboración propia.

Impuestos año 5 (2022)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2023)
IVA DF	\$ 13.858.824	\$ 12.517.647	\$ 7.623.950	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	\$ 2.275.210	
IVA CF	\$ 1.280.701	\$ 1.197.637	\$ 1.272.360	\$ 1.247.452	\$ 1.272.360	\$ 1.247.452	\$ 1.272.360	\$ 1.335.060	\$ 1.247.452	\$ 1.272.360	\$ 1.247.452	\$ 1.272.360	
IVA a pagar	\$ 12.578.123	\$ 11.320.010	\$ 6.351.590	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 940.150	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	
Saldo IVA CF inversión	\$ 4.687.204												
IVA a favor													
IVA a pagar (desface 1 mes)	\$ -	\$ 7.890.918	\$ 11.320.010	\$ 6.351.590	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 940.150	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850	\$ 1.027.758	\$ 1.002.850

PRESUPUESTO PPM	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero (2023)
PPM	\$ 9.431.294	\$ 8.518.588	\$ 5.188.298	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	
Pago PPM (12,93%)	\$ 1.537.563	\$ 9.431.294	\$ 8.518.588	\$ 5.188.298	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340	\$ 1.548.340

Total PPM pagado 2022 \$ 37.073.244

Fuente: elaboración propia.

Anexo 18

Análisis de riesgo

Escenario Optimista

Detalle	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 356.201.680	\$ 356.201.681	\$ 356.201.681	\$ 356.201.681	\$ 356.201.681
Ingresos por GC	\$ -	\$ 15.244.537	\$ 25.181.274	\$ 32.279.429	\$ 33.245.191	\$ 33.245.191
Mes de garantía	\$ -	\$ 22.800.000	\$ 22.800.000	\$ 22.800.000	\$ 22.800.000	\$ 22.800.000
Total ingresos	\$ -	\$ 394.246.218	\$ 404.182.955	\$ 411.281.110	\$ 412.246.871	\$ 412.246.871
Costos variables	\$ -	\$ (70.658.824)	\$ (70.658.824)	\$ (70.658.824)	\$ (70.658.824)	\$ (70.658.824)
Costos fijos operacionales	\$ -	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)
Costos fijos administración y ventas	\$ -	\$ (47.136.619)	\$ (44.943.538)	\$ (44.943.538)	\$ (42.950.038)	\$ (42.950.038)
Devolución mes garantía	\$ -	\$ (22.800.000)	\$ (22.800.000)	\$ (22.800.000)	\$ (22.800.000)	\$ (22.800.000)
Descuentos	\$ -	\$ (2.394.958)	\$ (3.298.319)	\$ (3.256.303)	\$ (3.256.303)	\$ (3.256.303)
Total costos	\$ -	\$ (207.620.089)	\$ (206.330.369)	\$ (206.288.352)	\$ (204.294.852)	\$ (204.294.852)
Depreciación tributaria	\$ -	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)
UAII	\$ -	\$ 167.217.667	\$ 178.444.124	\$ 185.584.296	\$ 188.543.557	\$ 188.543.557
Impuesto a la renta	\$ -	\$ (41.018.092)	\$ (45.470.266)	\$ (47.461.612)	\$ (47.703.052)	\$ (47.703.052)
UAIDI	\$ -	\$ 126.199.575	\$ 132.973.857	\$ 138.122.684	\$ 140.840.505	\$ 140.840.505
Depreciación tributaria	\$ -	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipamiento	\$ (34.996.294)	\$ -	\$ -	\$ (5.013.726)	\$ -	\$ -
Terreno	\$ (310.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcción	\$ (695.381.824)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programación y diseño sitio web	\$ (248.739)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos varios	\$ (3.310.017)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro marca	\$ (209.549)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aspectos legales (Iniciación activ)	\$ (95.490)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ (914.202)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remuneración y Gastos personal	\$ (19.221.830)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.315.830.075
FCPP	\$ (1.064.377.946)	\$ 145.608.037	\$ 152.382.319	\$ 152.517.419	\$ 160.248.967	\$ 2.476.079.041

VAN	\$ 1.305.757.707
VA	\$ 2.370.135.652,54

Fuente: elaboración propia.

Escenario Pesimista

Detalle	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos por ventas	\$ -	\$ 89.247.899	\$ 89.247.899	\$ 89.247.899	\$ 89.247.899	\$ 89.247.899
Ingresos por GC	\$ -	\$ 11.257.689	\$ 19.865.476	\$ 25.634.681	\$ 26.600.443	\$ 26.600.443
Mes de garantía	\$ -	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000	\$ 4.750.000
Total ingresos	\$ -	\$ 105.255.588	\$ 113.863.375	\$ 119.632.581	\$ 120.598.342	\$ 120.598.342
Costos variables	\$ -	\$ (35.329.412)	\$ (35.329.412)	\$ (35.329.412)	\$ (35.329.412)	\$ (35.329.412)
Costos fijos operacionales	\$ -	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)	\$ (64.629.688)
Costos fijos administración y ventas	\$ -	\$ (47.136.619)	\$ (44.943.538)	\$ (44.943.538)	\$ (42.950.038)	\$ (42.950.038)
Devolución mes garantía	\$ -	\$ (4.750.000)	\$ (4.750.000)	\$ (4.750.000)	\$ (4.750.000)	\$ (4.750.000)
Descuentos	\$ -	\$ (1.029.412)	\$ (1.407.563)	\$ (2.205.882)	\$ (2.205.882)	\$ (2.205.882)
Total costos	\$ -	\$ (152.875.131)	\$ (151.060.201)	\$ (151.858.521)	\$ (149.865.021)	\$ (149.865.021)
Depreciación tributaria	\$ -	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)	\$ (19.408.462)
UAll	\$ -	\$ (67.028.004)	\$ (56.605.288)	\$ (51.634.402)	\$ (48.675.140)	\$ (48.675.140)
Impuesto a la renta	\$ -	\$ (5.006.222)	\$ (7.226.254)	\$ (8.062.137)	\$ (8.303.578)	\$ (8.303.578)
UAIDI	\$ -	\$ (72.034.227)	\$ (63.831.542)	\$ (59.696.539)	\$ (56.978.718)	\$ (56.978.718)
Depreciación tributaria	\$ -	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462	\$ 19.408.462
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipamiento	\$ (34.996.294)	\$ -	\$ -	\$ (5.013.726)	\$ -	\$ -
Terreno	\$ (310.000.000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcción	\$ (695.381.824)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programación y diseño sitio web	\$ (248.739)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Permisos varios	\$ (3.310.017)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Registro marca	\$ (209.549)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aspectos legales (Iniciación activ)	\$ (95.490)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ (914.202)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remuneración y Gastos personal	\$ (19.221.830)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FCPP	\$ (1.064.377.946)	\$ (52.625.765)	\$ (44.423.080)	\$ (45.301.803)	\$ (37.570.256)	\$ (37.570.256)

VAN	\$ (1.249.045.218)
VA	-\$ 184.667.272,41

Fuente: elaboración propia.