



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO, CHILE
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESCUELA DE GESTIÓN EN TURISMO Y CULTURA

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL
PARA EL HOTEL "THE COLOR CASTLE", CERRO CASTILLO.

ALUMNO: JAVIER ALEJANDRO ZAPATA TOLEDO
PROFESOR GUÍA: CLAUDIA ARANCIBIA

PROYECTO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
ADMINISTRADOR TURÍSTICO CULTURAL, Y AL GRADO DE LICENCIADO EN TURISMO
Y CULTURA

2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo a familia, amigos y profesores que nunca dejaron de creer en mí y que hasta el final dieron un voto de aliento para poder realizar este proyecto de la mejor manera posible.

Agradecimiento

Agradezco primeramente a mi madre y mi abuela que nunca bajaron los brazos y siempre tuvieron la convicción de que podría lograrlo.

Agradezco cada ayuda realizada por las profesoras Patricia Burgos y Claudia Arancibia, que además de guiarme en este trabajo generaron en mi confianza y comodidad a la hora de resolver dudas.

Agradezco también a la secretaria de la escuela y amiga personal Arelis Valenzuela que desde el primer momento fue un apoyo incondicional.

Índice

Dedicatoria.....	2
Agradecimiento.....	3
Índice de Imágenes.....	6
Índice de Tablas.....	6
Índice Figuras.....	6
1. Resumen.....	8
2. Abstract.....	9
3. Introducción.....	10
4. Marco conceptual.....	11
5. Diagnóstico.....	13
5.1 Hotelería regional y nacional.....	13
5.2 Gasto tarjeta extranjera en la región.....	15
5.3 Historia Cerro Castillo.....	18
5.4 Diagnóstico Hotel The Color Castle.....	21
5.4.1 Interiores del Hotel The Color Castle.....	21
5.4.2 Exteriores del hotel The Color Castle.....	25
5.4.3 localización.....	28
5.5 Diagnóstico Plan Estratégico del Hotel The Color Castle.....	Error! Bookmark not defined.
5.5.1 Giros y marca de la empresa.....	29
5.5.2 Metas estratégicas.....	29
5.5.3 Segmento objetivo.....	30
5.5.4 Productos y servicios.....	31
5.5.5 Costos e ingresos.....	32
5.5.6 Publicidad.....	34
5.5.7 Organigrama Hotel The Color Castle.....	35
5.5.8 Diagrama de servicios.....	36
5.5.9 Lay out.....	37
5.5.10 Análisis del entorno en general “PESTA”.....	39
5.5.11 Análisis del entorno competitivo “5 Fuerzas de Porter”.....	43
5.5.12 Recursos, Capacidades y Habilidades.....	48

5.5.13 Stakeholders	53
6. Conclusión diagnóstico	55
6.1 FODA.....	60
6.2 ARBOL DE PROBLEMAS	64
6.3 ARBOL DE OBJETIVOS.....	65
7. Modelo de gestión.....	66
8. Matriz de marco lógico	67
8.1 Rubrica evaluación	77
9. Propuesta de plan estratégico.....	86
Giros de la empresa.....	86
Metas estratégicas	87
Segmento objetivo	88
Productos y servicios.....	89
Publicidad	91
Organigrama Hotel The Color Castle.....	94
Recursos, Capacidades y Habilidades.....	99
Stakeholders.....	104
10. Ficha actividades	106
10.1 A.- Mejoramiento de la base estratégica del negocio	106
10.2 B.-Ampliar Conocimiento de la marca	109
10.3 C -Aumento asociatividad entre socios.....	115
10.4 D- Trabajo articulado con la Escuela de gestión en Turismo y Cultura.....	117
10.5 E- Fomento del turismo patrimonial, cultural, histórico en la ciudad	120
F- Regulación deudas.....	121
11. Flujo de Ingresos, costos y utilidades.....	124
Costos e ingresos	124
12. Carta Gantt	126
13. Conclusiones	127
14. Propuestas a futuro.....	128
15. Anexo.....	129
16. Referencias.....	134

Índice de Imágenes

Imagen 1 Número de pernoctaciones de pasajeros en establecimientos alojamiento turístico	13
Imagen 2 Estancia media de pasajeros en establecimientos alojamiento turístico.....	14
Imagen 3 Gasto promedio por habitación.....	14
Imagen 4 Variación anual gasto por origen en hoteles y gasto extranjería por país	16
Imagen 5 Gasto extranjería en restaurantes	16
Imagen 6 Contribución de países al gasto con tarjeta extranjera primer trimestre 2018 - 2019.....	17
Imagen 7 Lay Outs.....	37
Imagen 8 Carta Gantt.....	126

Índice de Tablas

Tabla 1 Giros	29
Tabla 2: lista competidores	44
Tabla 3 Competidores.....	44
Tabla 4 Recursos y capacidades	50
Tabla 5 Habilidades	52
Tabla 6 FODA.....	60
Tabla 7 Matriz Marco Lógico.....	67
Tabla 8 Rúbrica Rendimiento.....	77
Tabla 9 Nuevo Giro Empresa.....	86
Tabla 10: lista competidores	95
Tabla 11 Nueva tabla competidores.....	96
Tabla 12 Recursos y Capacidades	101
Tabla 13 Nuevas Habilidades	103

Índice Figuras

Figura 1 Organigrama.....	35
Figura 2. 5 Fuerzas de Porter	43
Figura 3 Cadena de Valor.....	49

Figura 4 Stakeholders	53
Figura 5 Matriz de Poder Stakelholders	54
Figura 6 Nuevo Organigrama.....	94
Figura 7 Nueva Cadena de Valor.....	100
Figura 8 Nueva Matriz de Poder	105

1. Resumen

En los últimos años la hotelería nacional y regional ha sufrido una gran crisis debido a variados factores, tales como, la baja de turistas argentinos, el crecimiento de alojamientos informales, la disminución de la estancia media por visitante y otros más. Estos factores se ven reflejados en la baja de precios de los servicios hoteleros, la disminución en las utilidades e inclusive en el cierre de ciertos negocios.

Para el Hotel The Color Castle esta crisis supuso además problemas en lo operacional y lo estratégico, debido principalmente a una incapacidad general de generar cosas nuevas y poder reinventarse.

El siguiente Modelo de Gestión Integral busca resolver este tipo de problemáticas mediante la creación de un Plan Estratégico sólido, el cual vendrá a ser la base para la correcta realización de las futuras actividades estipuladas en la Matriz de Marco Lógico. El objetivo de este modelo es poder implementar en el Hotel las herramientas y acciones necesarias para darle un nuevo aire sin tener que empezar desde 0, utilizando los productos y servicios ya ofertados, y agregando nuevas alianzas y actividades que ayudarán a crear así nuevos productos y servicios novedosos, los cuales darán un mayor estándar de calidad al servicio final entregado.

Gracias a este modelo el Hotel The Color Castle podrá adaptarse a las nuevas tendencias en el rubro, diversificando la oferta y el alcance del negocio, la cual se verá reflejado en el aumento de las utilidades mensuales.

Palabras claves: Modelo de Gestión, Plan Estratégico, Alianzas, Diversificando la oferta, Aumento utilidades mensuales.

2. Abstract.

In the last few years, national and regional hotel industry has suffered from a major crisis due to several factors, such as low levels of Argentinian tourists demand, growing of informal accommodation, decreasing of the average stay per visitor and others. These factors are reflected in the low prices of hotel services, the low profits hotel industry is earning and even in some business bankrupts.

To the "Color Castle Hotel" the crisis even represented operational and strategic problems because of a general inability to create new products, services or activities that gave a new air to the business.

The following Comprehensive Management Model looks for a solution to those conflicts by developing a solid Strategic Plan which will be the base for the correct performance of the different activities presented in the Logical Frame Matrix. The objective of this model is to implement all the tools, resources and needed actions to give the Hotel a new sight without removing or risking all the positive factors already present in the business. The idea is to add new alliances and make different activities that will help to create new modern innovative products and services which will give the Hotel a major quality standard.

Thanks to this model, the Hotel "The Color Castle" will be able to adapt to new trends in the industry, diversify what they offer, raise the business reach limits, and, as a result, increase its profits.

Key concepts: Comprehensive Management Model, Strategic Plan, Offer Diversify, Profits increase.

3. Introducción

El proyecto nace bajo el trabajo en conjunto a los administradores y el dueño del hotel, a raíz de que durante el último año y medio el negocio se ha tornado poco rentable para ellos. Esta baja rentabilidad tiene como factor preponderante la poca habilidad de reinventarse la cual ha generado que los productos y servicios ofrecidos por el hotel no sean atractivos para los clientes. En consecuencia buscan un método para poder mejorar todas las áreas que componen la empresa.

En el siguiente informe se entrega un Modelo de Gestión Integral que ayuda a la reinversión del hotel, tanto en el accionar mismo como en lo estratégico, buscando mejorar la capacidad y alcance de venta con la que cuenta hoy por hoy el hotel, sin la necesidad de generar un negocio nuevo, vale decir, aprovechando cada uno de los recursos existentes.

Lo primero que se expone dentro del trabajo es el diagnóstico previo a la creación del modelo mismo, el cual introduce al lector acerca de los servicios y productos ofertados en el hotel, sus recursos, socios claves, su base estratégica, marketing, organigrama etc. además de la historia del lugar en donde está emplazado el negocio. Luego se realiza una conclusión del diagnóstico, que arrojará las distintas problemáticas que se deberán abarcar en este nuevo modelo. Con las problemáticas identificadas, damos paso a la estipulación de los nuevos objetivos (Estos estarán controlados por indicadores y al final del proyecto serán evaluados bajo una rúbrica de rendimiento). Para el cumplimiento de dichos objetivos es que se crean componentes estratégicos y actividades novedosas. Estas estarán con su respectiva ficha la cual describirá las necesidades técnicas y humanas, los pasos que deben seguir, el tiempo de duración y en algunos casos los costes y ganancias.

El modelo entrega una Carta Gantt con las actividades programadas en el tiempo y además entrega un presupuesto de los costos, los ingresos, y las utilidades de este nuevo método de trabajo

4. Marco conceptual

Modelo: Leticia (García, 2008) define al modelo como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos como se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión. Las funciones de este son representar, guiar, motivar, predecir, evaluar, y generar realidad y su función principal es la de comprender y explicar la realidad a fin de poder hacer predicciones.

Gestión: Según Chiavenato (Chiavenato, 2002) gestión es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensad y evaluación de desempeño, por otro lado Peter Drucker (Drucker, 1991) dice que la gestión consiste en entrelazar funciones para crear política corporativa y organizar planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos de dicha política.

Modelo de gestión: Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad, estos pueden aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración público. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferentes al del ámbito privado, donde en el primero pone énfasis en el bienestar social y en el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas. (Porte, 2008)

Plan: Velia y Gloria (Saldaña) plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende determinar ciertos objetivos. Según Horacio Landa (Landa, 1976) es un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso, pudiendo ser integral o sectorial y en distintos niveles; comunal urbano, local, regional, nacional etc, donde además según Andrés E Miguel el plan tiene como contenido básico la justificación del Plan, visión, diagnóstico, prospectiva, objetivos, políticas, programas y proyectos.

Estrategia: Según el DR. Mario Rovere (Rovere) es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano que proceden del proceso organización y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente, según porter

(Porter, 1980) además existe una estrategia competitiva las cuales son las acciones ofensivas que puede lograr hacer una empresa, para crear posición firme dentro de un mercado, dichas acciones son las respuestas a las tres fuerzas competitivas que el mismo identifico, como un indicador determinante de la naturaleza y el grado de competencia que están rodeadas las industrias, que como resultado buscaba un importante rendimiento sobre la inversión. Estas tres fuerzas competitivas son Liderazgo de en costos, diferenciación y enfoque.

Plan Estratégico: Según Lumpkin y Dess (Dess, 2006) el plan estratégico es el conjunto de decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Según Brenes Bonilla (Bonilla, 2003) es un proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, las estrategias y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada

Modelo gestión integral: Según Beckmergen, Karapetrovic y Willborn (Beckmerhagen I, 2003) un modelo o sistema integral o integrado es un proceso de unión de diferentes sistemas de gestión específicos en un único y más eficaz sistema integrado de gestión, es un conjunto de procesos interconectado que comparten los mismos recursos (humanos, materiales, infraestructura, información y recursos financieros) para lograr objetivos relacionados con la satisfacción de una amplia variedad de grupos (stakeholders). Según Bernardo (M., 2009) la metodología para la integración de los sistemas o submodelos de gestión varía en cada organización y depende de sus características, factores internos y de sus contexto.

5. Diagnóstico

5.1 Hotelería regional y nacional

Para marzo de 2019 la hotelería en el país sufrió grandes cambios (negativamente hablando), en donde se registraron 1987670 pernoctaciones a nivel nacional, la cual fue 4,8% menor a marzo del 2018 y 232916 pernoctaciones a nivel regional, lo cual significó un 8,7% menos que marzo de 2018¹. La estancia media nacional para Marzo de 2019 género un total de 1,86 Días/pasajero a nivel nacional, 5,1% menos que en marzo de 2018, mientras que a nivel regional la estancia media fue de 1,77 Días/pasajero, lo cual significó un 0,3% menos que marzo de 2018.

Imagen 1 número de pernoctaciones de pasajeros en establecimientos alojamiento turístico

Región / Destino turístico	Número de pernoctaciones								
	Marzo 2019 ²								
	Total			Chile			Extranjero		
	Total	Variación (%) en doce meses	Variación (%) acumulada	Total	Variación (%) en doce meses	Variación (%) acumulada	Total	Variación (%) en doce meses	Variación (%) acumulada
Total nacional	1.987.670	-4,8	-6,3	1.200.514	-6,1	-2,0	787.156	-2,6	-13,7
Valparaíso	232.916	-8,7	-8,5	189.346	-6,5	-1,4	43.570	-16,9	-33,2
Valparaíso, Viña del Mar y Concón	135.376	-7,5	-11,4	96.558	-5,3	0,8	38.818	-12,5	-32,7
Litoral de Los Poetas	22.745	-4,3	0,5	21.645	-6,5	0,0	1.100	79,1	30,2
Litoral Norte	11.232	-10,5	-1,8	9.499	-14,6	-3,1	1.732	20,9	6,6
Resto región	63.563	-12,2	-9,5	61.643	-7,1	-5,0	1.920	-68,2	-63,5
Resto Chile	63.263	-11,1	-8,2	61.443	-1,7	-2,0	1.800	-88,1	-83,2

Fuente INE 2019 número pernoctaciones de pasajeros en establecimientos alojamiento turístico

Valparaíso	232.916	-8,7	-8,5	189.346	-6,5	-1,4	43.570	-16,9	-33,2
Valparaíso, Viña del Mar y Concón	135.376	-7,5	-11,4	96.558	-5,3	0,8	38.818	-12,5	-32,7
Litoral de Los Poetas	22.745	-4,3	0,5	21.645	-6,5	0,0	1.100	79,1	30,2
Litoral Norte	11.232	-10,5	-1,8	9.499	-14,6	-3,1	1.732	20,9	6,6
Resto región	63.563	-12,2	-9,5	61.643	-7,1	-5,0	1.920	-68,2	-63,5
Resto Chile	63.263	-11,1	-8,2	61.443	-1,7	-2,0	1.800	-88,1	-83,2

Fuente INE 2019 número pernoctaciones de pasajeros en establecimientos alojamiento turístico

¹ Encuesta mensual de alojamiento turístico serie MARZO.

Región / Destino turístico	Estancia media (noches)					
	Marzo 2019 ^P					
	Total		Chile		Extranjero	
	Total	Variación (%) en doce meses	Total	Variación (%) en doce meses	Total	Variación (%) en doce meses
Total nacional	1,86	-5,1	1,81	-2,0	1,94	-10,5

Imagen 2 Estancia media de pasajeros en establecimientos alojamiento turístico

Valparaíso	1,77	0,3	1,75	0,4	1,86	0,2
Valparaíso, Viña del Mar y Concón	1,71	0,0	1,66	-0,1	1,85	1,0
Litoral de Los Poetas	1,80	3,5	1,81	3,8	1,59	6,1
Litoral Norte	1,92	12,3	1,76	9,7	3,69	12,3
Resto región	1,87	-2,0	1,89	-1,3	1,56	-19,3

Fuente INE 2019 estancia media de pasajeros en establecimientos alojamiento turístico

Además se pudo desprender que la tasa de ocupación promedio a nivel nacional por establecimiento de alojamiento turístico para marzo de 2019 fue de 39,9%, 0,81% menos que Marzo del 2018, donde el ingreso promedio por habitación en hoteles fue de \$23185, 0,9% más que el año anterior y en OTROS (hostales, hosterías, apartotel) de \$8498, 8,4% menos que el año anterior, mientras que a nivel regional la tasa de ocupabilidad para marzo de 2019 fue de un 27,2%, 2,55% menos que Marzo 2018, con un ingreso promedio por habitación en hoteles que fue de \$18924, 5,7% menos que el año anterior, mientras que en otros el ingreso promedio es de \$4594, 27,1% menos que el año anterior.

Imagen 3 gasto promedio por habitación

Región / Destino turístico	RevPAR ^A (pesos chilenos corrientes)					
	Marzo 2019 ^P					
	Total		Hotel ²		Otros ³	
	Total	Variación (%) en doce meses	Total	Variación (%) en doce meses	Total	Variación (%) en doce meses
Total nacional	23.185	0,9	32.986	2,3	8.498	-8,4

Fuente INE 2019 gasto promedio por habitación

Valparaíso	18.924	-5,7	33.105	-2,0	4.594	-27,1
Valparaíso, Viña del Mar y Concón	25.289	-11,8	37.269	-6,7	5.444	-44,0
Litoral de Los Poetas	4.312	13,8	6.489	49,9	3.344	-5,7
Litoral Norte	12.139	-14,9	20.642	-10,7	6.684	-18,8
Resto región	21.408	5,3	39.318	4,6	4.388	-11,0

Fuente INE 2019 gasto promedio por habitación

De acuerdo a un sondeo hecho por el Departamento de Estudios de la Cámara Regional del Comercio de Valparaíso, la ocupación promedio para primera mitad de febrero de 2019 alcanzó un 67% entre alojamientos turísticos en la región, esto significa una variación negativa de 5,7 puntos con respecto al mismo mes del año 2018, donde el sondeo alcanzo una tasa del 73%. Las comunas de Valparaíso y Viña del Mar alcanzaron una ocupación promedio de 62%, 16% menos que su similar del año anterior, mientras que el Litoral del Norte (Puchuncaví, Quintero, Zapallar y Papudo), registro una tasa del 76% de ocupación, 4% menos que Febrero de 2018. Marcela Pastenes² (Gerente General de la Cámara Regional del Comercio de Valparaíso) señaló que “sin duda, estas cifras dan cuenta de una desaceleración de la actividad turística regional. Las razones son varias: desde la considerable baja de turistas argentinos, la fuerte competencia de otros destinos turísticos nacionales e internacional y la amplia oferta de plataformas de arriendo online, lo que se traduce en una menor llegada de pasajeros a establecimientos turísticos formales”.

Según balance realizado para el periodo estival 2019 por la Cámara Regional de Comercio existe un 10,5% de caída anual en la actividad hotelera y esta correspondería a la segunda disminución consecutiva de los meses de verano en la región.³

5.2 Gasto tarjeta extranjera en la región

Variación anual gasto por origen en hoteles (enero 2019) y gasto tarjeta extranjera por país (cifra en miles USD)

² <https://crcpvalpo.cl/sondeo-crcp-primera-quincena-de-febrero-alcanzo-un-67-de-ocupacion-hotelera-en-la-region-de-valparaiso/>

³ <http://crcpvalpo.cl/wp-content/uploads/2019/03/Balance-periodo-estival-2019-CRCP-Regi%C3%B3n-de-Valpara%C3%ADso.pdf>

Imagen 4 Variación anual gasto por origen en hoteles y gasto extranjería por país

	UF	Variación anual
EEUU	61.626	8,0%
Argentina	24.637	-65,8%
Brasil	9.410	10,4%
Reino Unido	9.016	0,6%
Alemania	9.053	21,2%
Canadá	6.800	7,7%
Francia	6.779	31,2%
Suiza	3.524	-6,4%
España	3.541	22,3%
Australia	3.235	-6,0%

País	GTE total	Variación anual
Argentina	9.559,2	-66,1%
EEUU	3.687,1	18,4%
Brasil	977,0	15,4%
Canadá	637,1	28,5%
Suecia	566,5	5,8%
Alemania	563,7	28,5%
Reino Unido	555,5	39,3%
Francia	531,9	18,9%
España	406,2	21,0%

Fuente INE 2019.

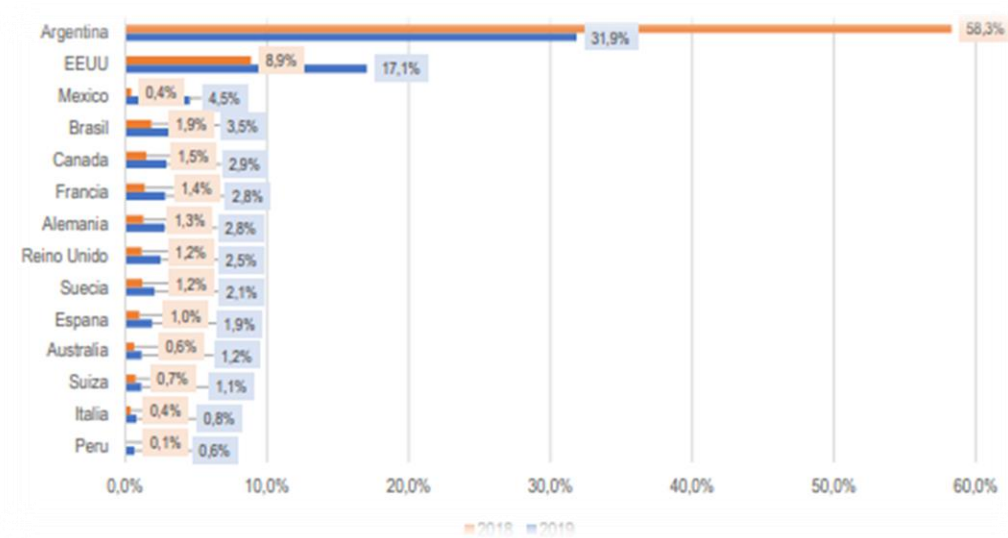
Elaboración Fedetur – Transbank (Departamento de estudios de la Cámara Comercio Valparaíso)

Imagen 5 Gasto extranjería en restaurantes

	UF	Variación anual
Argentina	35.486	-63,2%
EEUU	46.198	18,1%
Brasil	15.213	7,1%
Francia	9.701	22,8%
Canadá	9.256	23,8%
Alemania	9.245	38,9%
Inglaterra	8.790	44,3%
España	6.789	25,7%
Suecia	4.674	10,2%
Australia	4.166	16,8%

Fuente Elaboración fedetur – Transbank (Departamento de estudios de la Cámara Comercio Valparaíso)

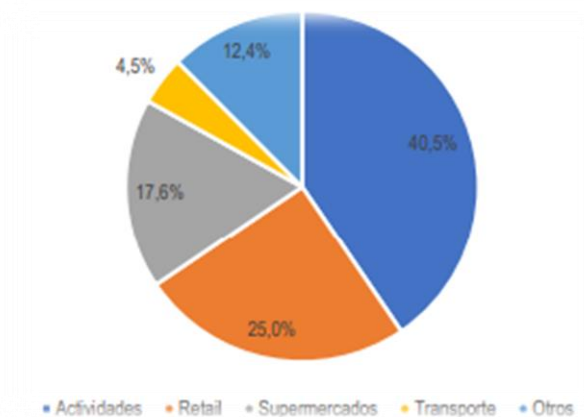
Imagen 6 Contribución de países al gasto con tarjeta extranjera primer trimestre 2018 - 2019



Fuente Dpto. de estudios de la Cámara regional de Comercio Valparaíso.

Si bien durante el segundo semestre del 2018 USA fue el mejor contribuyente de los montos con tarjeta extranjera desembolsados en la región, Argentina continuó siendo el principal aporte al GTE (gasto tarjeta de extranjería) durante el periodo estival, por más que haya tenido una baja de 58,3% a un 31,9% de contribución al GTE.

Proporción del GTE 1er trimestre 2019 por categoría



Fuente DPTO. de estudios Cámara Regional de Comercio

5.3 Historia Cerro Castillo

Cerro Castillo es un cerro ubicado al costado sur de la desembocadura del estero Marga Marga, el cual inicialmente estaba conectado con la cadena de cerros que separaban Viña del Mar de Valparaíso, y debido a la construcción del ferrocarril Santiago – Valparaíso (construcción empezó a comienzos del año 1852 y hacia 1855 el ramal había llegado a Viña del Mar) debió sufrir un corte o tajo que lo separó del cerro restante conocido como cerro Recreo.⁴

En aquellos tiempos aún existían rivalidades con España⁵, por lo que en 1866 parte de los terrenos del cerro fueron expropiados a la familia Nieto y Rámila (terrenos que habían comprado a la familia Álvarez) para la construcción de una posición defensiva formal, dotada de artillería que cubra el acceso norte al puerto, el cual fue conocido como Fuerte el Callao, el cual estaba dotado de piezas Armstrong de 225 mm de calibre, L26 y avancarga. Vale mencionar que solamente fue servible para el año 1891 (L, 2016), cuando fue participe de la guerra Civil, que existía en aquel momento entre las fuerzas Balmacedistas y las fuerzas del congreso⁶. Luego de esa fecha el valor militar de la posición fue degradándose, de modo que, a principios del siglo XX, quedaría relegada a funciones de guarnición y bodega de materiales de artillería, hasta que, la Armada cediera el terreno para la construcción (a contar de 1929) del Palacio Presidencial del Cerro Castillo.

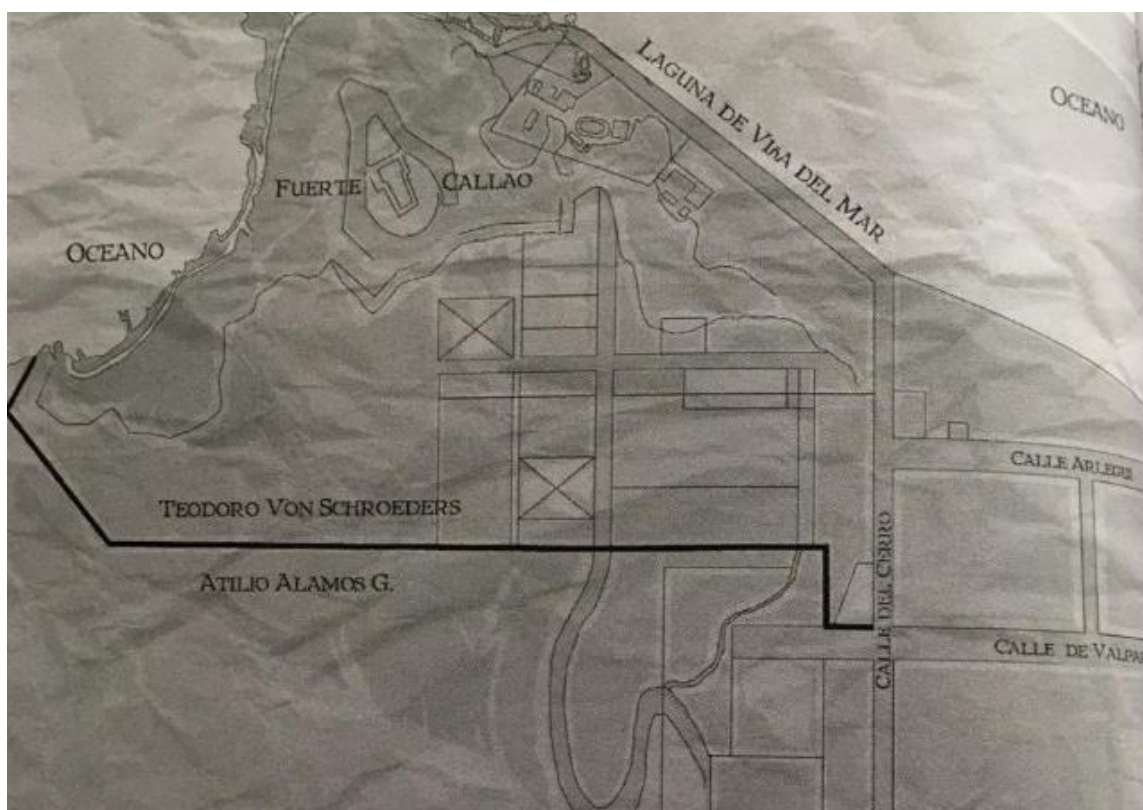
En el año 1883 debido a la muerte de Francisco Salvador Álvarez y Doña Dolores Pérez (propietarios de todas las propiedades en Cerro Castillo y gran parte de los terrenos conocidos hoy por hoy como Viña del Mar, que vale mencionar, no deseaban vender) el matrimonio de José Francisco Vergara y Mercedes Álvarez (hija y heredera de los terrenos), vendieron parte de los terrenos del cerro a Teodoro Schroeder, Atilio Álamos Gonzales, Ricardo Lever y Guillermo Murphy. Estos terrenos fueron distribuidos de tal manera que el doctor Schroeder, era dueño del terreno que limitaba al norte con el estero de Marga Marga, por el poniente con la ribera del mar, por el sur y el oriente deslindaba con terrenos de Mercedes Álvarez, Atilio Álamos Gonzales era dueño del sector que al norte colindaba con

⁴ <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=245765>

⁵ Bombardeo a Valparaíso, 31 marzo 1866.

⁶ <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-706.html>

terrenos de Mercedes Álvarez, al poniente con calle del cerro y al sur con la calle Valparaíso y Lever, Murphy y CIA eran dueños de un terreno y casa vieja que se ubicaba en la playa caleta abarca y la ladera suroeste del Cerro Castillo donde instalaron la Maestranza de Lever, Murphy y Cia; esta funciono hasta 1936 debido a la crisis de los años 30, luego de eso el municipio decide dejar atrás el uso industrial del cerro, centrándose en la actividad turística, lo que lleva a la instalación del Hotel Miramar en el año 1946. Cabe mencionar que el Hotel The Color Castle, se ubica entro los terrenos de don Teodoro Von Schroeder y Atilio Álamos.



Mapa elaborado en base a escrituras, realizado por Marcelo Sanchez, Profesor historia, Liceo José Cortes Brown.

Recién a fines del siglo XIX y principios del siglo XX comenzó a poblarse el cerro debidamente tal (antes existían conventillos y alojamientos obreros debido a la maestranza en los terrenos y casas de Lever, Murphy CIA), considerando que desde allí existe una de

las vistas más privilegiadas de la bahía y el puerto. Dentro de los personajes ilustres que vivieron en sus inicios se encontraban las familias Ibáñez, Edwards, Brunet, Caimi etc.

Para los primeros 20 años del siglo XX ya se habían construidos grandes castillos y arquitecturas de renombre en el cerro castillo y sus laderas, tales como el castillo Wulff (1906), el castillo Ross (1912), la Casa Mackay (1920), casa Consigliere, casa Zabala (1910 aproximadamente), la casa Edwards Sutil (principios siglo XX) etc. Y desde ahí en adelante no paró de crecer hasta el día de hoy, con construcciones como el Palacio Presidencial (1930) el cual fue emplazado en lo que alguna vez fue el Fuerte El Callao y el Castillo Brunet (1923), más una gran cantidad de casonas a lo largo y ancho del cerro⁷. Para el año 1962 se inició la construcción de lo que es el reloj de flores, la cual fue motivada por la elección de la ciudad jardín en el mismo año como sede del VII Campeonato Mundial de Fútbol Profesional.

Cabe mencionar que Cerro Castillo desde 1932 en adelante ha funcionado como un lugar residencial y de descanso.

⁷ http://www.mercuriovalpo.cl/prontus4_noticias/site/artic/20050415/pags/20050415223800.html

5.4 Diagnóstico Hotel The Color Castle

El hotel The Color Castle (que en un principio fue llamado Hotel Zenika) es una casona que fue construida en el año 1936 bajo el arquitecto Jorge Schroeder (hijo de Teodoro Schroeder) y como hotel tal lleva funcionando hace más de un 5 años, pero bajo la nueva administración hace tan solo un año y medio, a continuación se mostrará el interior y el exterior del hotel:

5.4.1 Interiores del Hotel The Color Castle

El hotel The Color Castle es una estructura de 3 pisos, donde el segundo es el piso de recepción de huéspedes, ya que, es el que da a la calle. Por cada piso, existen tres habitaciones, donde en el primer piso hay 3 habitaciones simples, en el segundo hay una habitación Twin con baño privado, una oficina de recepción tanto de huéspedes como de socios y una habitación Suite Delux con baño privado, mientras que en el tercer piso cuenta con dos habitaciones tipo Suite con baño privado, y una habitación Twin con baño privado. Además de las habitaciones, en el primer piso, está la cocina, un baño para residente, dos baños para visitantes, dos bodegas, un salón con chimenea, un bar para eventos, una sala de estar y un salón que da a los exteriores del hotel.

Habitación Suite Delux + baño privado + jacuzzi segundo piso



Habitación Suite + baño privado



Habitaciones Twin + baño privado

Habitación

1



Habitación 2



Habitaciones Simples



En total hay 9 habitaciones de las cuales las Suit Delux, Suite y Twins tienen baño privado y las habitaciones simples ocupan el baño de residentes. Se utilizan 5 habitaciones para el servicio hotelero, tres para residencia y una para oficina y una de las bodegas se adaptó para que vivieran los ayudantes/trabajadores del hotel.

Salones

Salón con chimenea



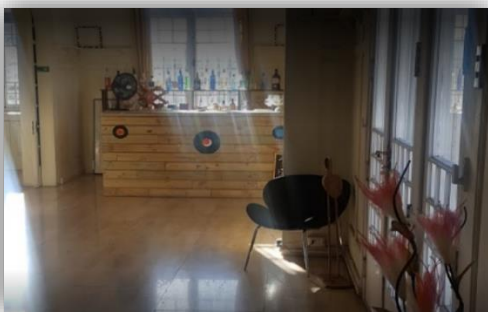
Salón exterior



Sala de Estar + baños visitantes.



Bar



5.4.2 Exteriores del hotel The Color Castle

En los exteriores del hotel se encuentran dos estacionamientos, uno por la entrada de abajo del hotel y otra por la entrada principal, hay un salón en los exteriores conocido como “la vidriera” y que es utilizado para reuniones o arriendos, además hay tres espacios de descanso; uno que está saliendo por la sala de estar, otro que se encuentra en la salida del salón que da a los exteriores y otro que esta debajo de la vidriera y es considerado el “espacio verde” dentro del hotel.

En la parte de atrás al hotel existe una casa que subarrienda el dueño del hotel y que es un tema aparte al hotel pero que aun así forma parte de los ingresos del espacio.

Vidriera

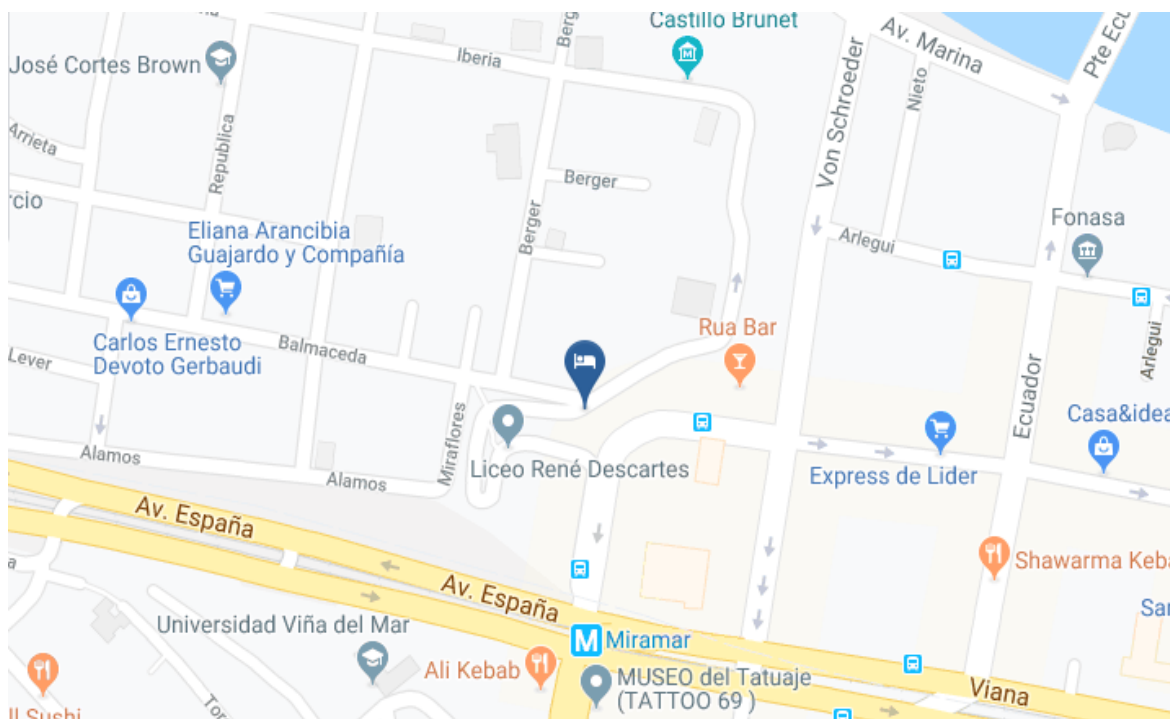


Espacio de descanso





5.4.3 localización



El Hotel está ubicado en la calle Vista hermosa numero 96, Cerro Castillo, Viña del Mar.

5.5 Diagnóstico Plan Estratégico del Hotel The Color Castle.

5.5.1 Giros y marca de la empresa

El Hotel The Color Castle es una empresa prestadora de servicios de alojamiento y en el SII tributa bajo los siguientes códigos:

Tabla 1 Giros

Código	Actividad
551001	Actividad de Hoteles
559001	Actividad de residenciales para estudiantes y trabajadores

Fuente: SII.



5.5.2 Metas estratégicas

Visión: No tienen una visión estipulada ni en página web, ni por trabajo escrito/digital.

Misión: No tienen una misión estipulada ni en página web, ni por trabajo escrito/digital.

Valores corporativos: No tienen valores corporativos estipulados ni en página web, ni por trabajo escrito/digital.

Objetivos estratégicos: No tienen una misión estipulada ni en página web, ni por trabajo escrito/digital.

5.5.3 Segmento objetivo

Todo negocio debe saber hacia quien enfoca el servicio, debido a que si no, muy fácilmente puede perder el norte o dejar de funcionar, ya sea por inconvenientes con clientes o entre los mismos trabajadores. Es por esto que el Hotel desde sus inicios supo hacia donde iba encaminado el negocio, donde el principal segmento objetivo (para la temporada estival) eran adultos entre 25 y 40 años los cuales tengan un ingreso per cápita superior a los \$600.000 y que no tengan problemas para pagar el precio de una habitación, donde además se busca que estos sean de características únicas, donde el ser simpático, sociable, y empático son las características más comunes entre los huéspedes que se han hospedado. El hotel busca gente que vaya en busca de experiencias más que solo un servicio común y corriente, donde puedan generar nuevos contactos y un sinfín de actividades que logren desconectarlo de su normalidad.

Cuando la temporada estival termina, el Hotel empieza a funcionar además como Residencia y también se busca un segmento objetivo único, donde los dueños decidieron que trabajar con jóvenes y adultos entre 20 y 40 años, usualmente trabajadores con un ingreso per cápita sobre los \$700000 y/o universitarios que usualmente viven bajo los ingresos de sus padres. Estos deben tener características similares a las que se piden bajo la modalidad de Hotel, ya que, al vivir bajo el sistema Residencia, se vive bajo un sistema comunitario, familiar y agradable.

5.5.4 Productos y servicios.

Servicios

El hotel The Color Castle tiene como servicio principal, el servicio de alojamiento, tanto hotelero como el de residencia. Existen ciertos servicios que van incluidos en ciertos hoteles y residencia que son para el huésped en general, (y que son parte de los servicios prestados) como lo son el servicio de luz y agua, gas, WIFI gratuito (red básica), amenities en las habitaciones, etc. Mientras que existen otros servicios que solo son para los huéspedes hoteleros como lo es el servicio de desayuno.

Productos

Dentro del servicio de alojamiento hotelero en The Color Castle tiene 3 productos los cuales son:

- Suite Delux: Se encuentra en el segundo piso de hotel y es el producto más importante, cuenta con baño privado y un jacuzzi, más cama matrimonial, productos higiénicos, tragos de cortesía, además de televisor LCD y conexión WiFi. Tiene un costo de \$50.000 por noche
- Suite: Se encuentra en tercer piso de la casa y cuenta con baño privado + cama matrimonial, productos higiénicos, además de televisor LCD y conexión WiFi. Tiene un costo de \$35000 por noche
- Twins: Se encuentra en el tercer y segundo piso, es habitación compartida, dos camas de 1 plaza ½ con opción a agregar una tercera (pago extra), con televisor LCD, y conexión WiFi. Tiene un costo de \$35000 por noche.

*hoy en día una de las habitaciones del 3er piso son arrendadas mensualmente. Cada una por \$450.000.

Mientras que en el servicio de alojamiento residencia se encuentran dos productos:

- Cama Simple: Son 3 habitaciones en el primer piso del hotel las cuales se arrienda cada una por \$250.000, solo con conexión a WiFi + baño compartido en el mismo piso.
- Subarriendo de casa: En los exteriores del hotel existe una casa que se arrienda mensualmente por \$550.000.

Además se hacen arriendos de los exteriores del hotel:

- Arriendo salón que da a exteriores: Se arrienda mensualmente para una escuela de yoga por un precio de \$250.000
- Arriendo de la vidriera: \$40.000 por día, por mes se arrienda mínimo 6 veces.

Se puede arrendar los exteriores del hotel por

- Terraza + área verde \$100.000 diarios.

Estrategia productos y servicios

La estrategia de productos y servicios define la clase de negocio en que se encuentra, proporcionando una visión de clase y tipo de servicio que la compañía debe tener y solventar. Esta estrategia de servicio describe como debieran percibir la empresa todos los clientes y empleados.

Mediante esta estrategia de producto y servicio se puede identificar la forma en que el cliente ve el atributo del servicio ofrecido, según Sasser, Olsen y Wyckoff⁸ existen 3 formas:

1. Un atributo sobrevalorado, el que para el cliente tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio.
2. Un solo atributo con límites mínimos, es decir, seleccionar un único determinante con la condición de que el resto de los atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
3. Promedio balanceado de atributos, esto es, que el cliente aceptara tener menos cantidad de unos atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos.

El hotel basa su estrategia en la tercera forma, debido a que si bien tiene privilegiada localización, no es algo influyente en la toma de decisión del cliente, por lo que se optó por tener pequeñas cualidades ante una ventaja competitiva completamente diferenciadora.

5.5.5 Costos e ingresos

Costos:

⁸ Las dimensiones de la calidad del servicio en campo en el sector público.
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C01P05.pdf>

Hoy por hoy el hotel solo tiene 3 costos que cubrir mensualmente los cuales son el pago de arriendo, de los servicios básicos y el monto que se guarda mensualmente en caso de emergencia (problemas con algún lugar o cosa del hotel), no se cuenta con el pago de sueldo debido a que no tienen empleados pagos, debido a que los ayudantes trabajan por alojamiento y comida.

Tipo de costos mensuales	Precio costo mensual
Arriendo	\$1.800.000
Servicios Básicos (luz, agua, gas, WIFI)	\$600.000
Emergencias	\$100.000
Total	\$2.500.000

Ingresos:

Hoy por hoy el hotel cuenta con ingresos reducidos debido a la deuda que aún se mantiene con Booking, esto provocó que se generara el cambio de ciertas habitaciones hoteleras a habitaciones de residencia (para poder generar ingresos de otra manera) y que las que quedaran para la actividad hotelera tuvieran poco uso por lo mismo. Dicho esto se puede decir que ahora hay 6 habitaciones destinadas a la actividad de residencia y dos para la actividad hotelera, la cual una es una habitación Twin y la otra es una habitación Suite. Cabe mencionar que desde que existe la deuda estas dos habitaciones hoteleras no han logrado superar las 8 pernoctaciones por habitación al mes.

Uno de los salones se arrienda para una escuela de yoga y la vidriera de utiliza un mínimo de 3 veces por mes en arriendo para cumpleaños. Existe una casa atrás del hotel que también es arrendada por los administradores, por lo que también supone un ingreso para el hotel.

Mensualmente se realizan 2 eventos para no más de 80 personas en las dependencias del hotel, el cual deja una ganancia mínima de \$250.000.

Tipo de ingreso mensual	Monto ingreso mensual
3 Habitaciones tercer piso para residencial	\$1.350.000 (\$450.000 cada una)
3 Habitaciones simples para residencial	\$750.000 (\$250.000 cada una)
Arriendo casa	\$550.000

Arriendo escuela yoga	\$250.000
3 arriendos vidriera	\$120.000 (\$40.000 cada arriendo)
1 eventos mensuales.	\$500.000 (\$250.000 cada evento)
16 pernoctaciones por habitaciones hoteleras.	\$560.000 (\$35.000 cada habitación)
Total	\$4.080.000

Según los costos e ingresos mencionados anteriormente se puede decir que:

Ingresos mensuales: \$4.080.000

Costos mensuales: \$2.500.000

Utilidad Mensual: \$1.550.000.

5.5.6 Publicidad

En los inicios de la empresa, se tenían redes de distribución del producto, tanto mediante las redes sociales; Facebook, Twitter; como por medio de los canales clásicos de distribución de oferta hotelera, como los son plataformas como TripAdvisor, Booking, Arb&b etc. Hoy en día ninguno de estos canales funcionan correctamente, debido a que con los canales clásicos se mantiene una deuda monetaria la cual no se ha corregido aún, lo que ha significa un decrecimiento en cuanto a las pernoctaciones habituales, por ende las utilidades mensuales y las redes sociales no están siendo funcionales porque no existe una persona encargada solo de eso, además no existe página de Instagram del hotel ni una página web ad oc que pueda satisfacer las necesidades o las simples dudas de los posibles compradores. El Fanpage de Facebook dejó de funcionar al mismo tiempo que se empezó a tener la deuda con las plataformas virtuales.

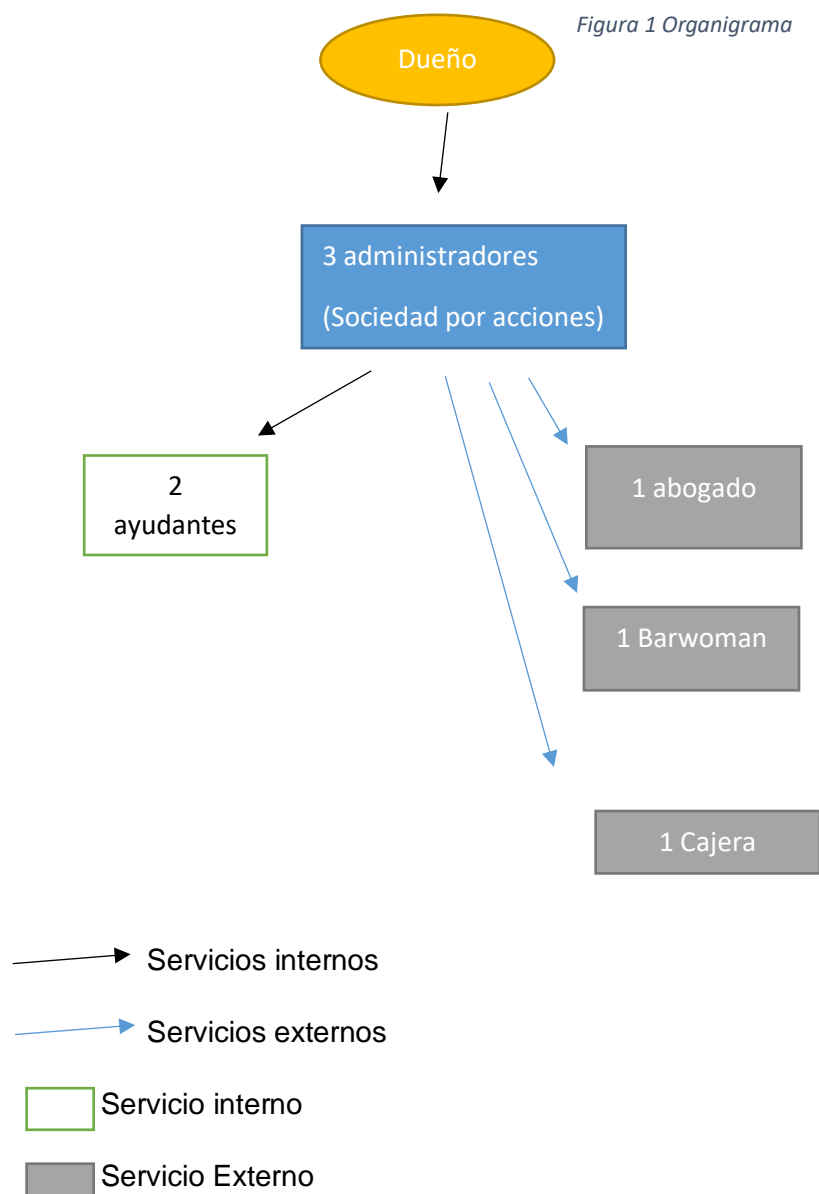
La única forma que hoy por hoy un cliente pueda saber de las promociones existentes o las habitaciones disponibles es por medio de venta directa, vale decir, que pregunte directamente en el hotel.

No cuenta con un equipo de **relaciones públicas** que ayude a generar alianzas claves importantes para que el negocio tenga más beneficios.

PROMOCIONES: Existen promociones por más que no exista una plataforma que los distribuya los cuales son

- Por más de 3 días hospedados en hotel se le hará un 20% de descuento en el precio final.
- Si pagan año completo en Residencial se le hará un 20% de descuento en el precio final.

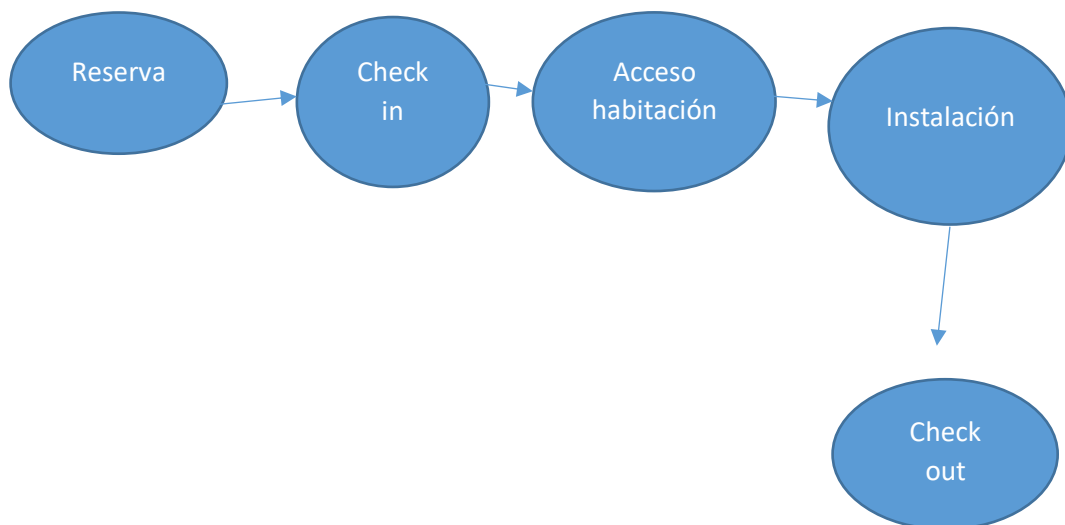
5.5.7 Organigrama Hotel The Color Castle.



El hotel The Color Castle está constituido por poco personal. El organigrama parte con el dueño de la casona, que es aquel que solo cobra el arriendo mensual y es la máxima autoridad, luego están los 3 administradores que funcionan bajo una sociedad por acciones donde Alejandro Benítez cuenta con el 50% de las acciones mientras que Liu Quezada junto a David Raffer (los otros dos administradores) cuentan con el 50% restante, Alejandro Benítez es el administrador con más peso dentro de la toma de decisiones del lugar. Liu y David son los encargados de los quehaceres diarios en el hotel, de recibir y despedir huéspedes, mientras que Alejandro es aquel que está encargado del área logística del negocio. Bajo estos administradores existen dos ayudantes que viven en el hotel y que no reciben paga sino que más bien viven y comen gratis, siempre y cuando trabajen media jornada cada uno, solo para los eventos realizados en el hotel los ayudantes recibirán paga por coperos y garzones. Se cuenta con contactos de abogados para cualquier inconveniente o problema legal.

Ante eventos que se realicen dentro de las dependencias del hotel, se cuenta con una Barwoman, un/a cajero/a y los dos ayudantes que trabajan como copero/garzones.

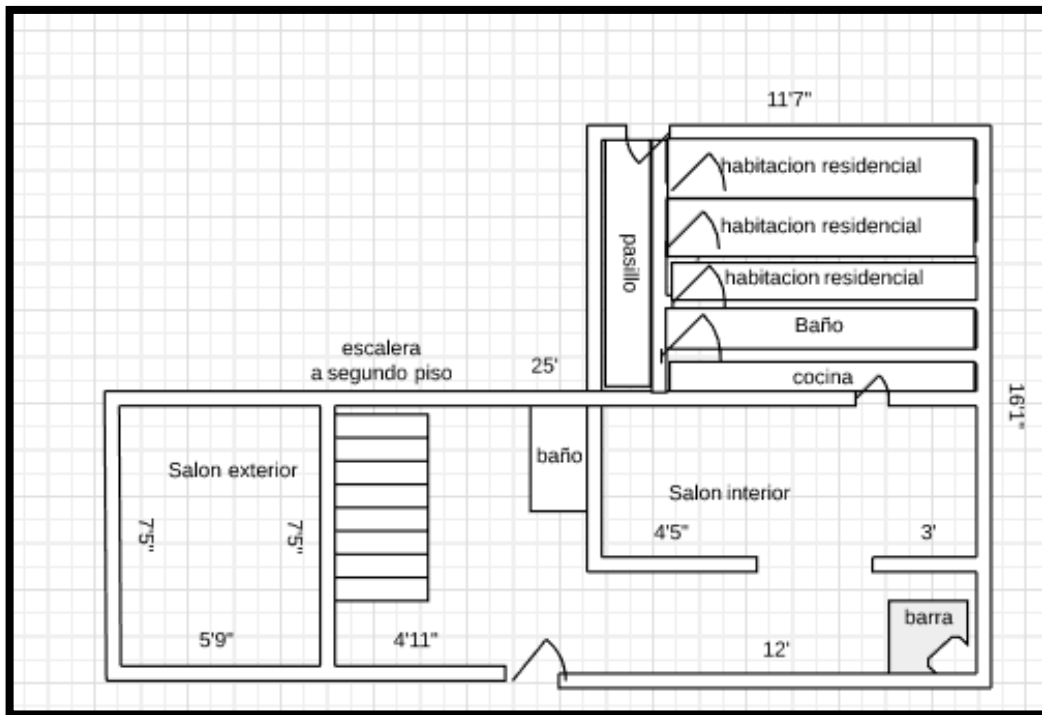
5.5.8 Diagrama de servicios



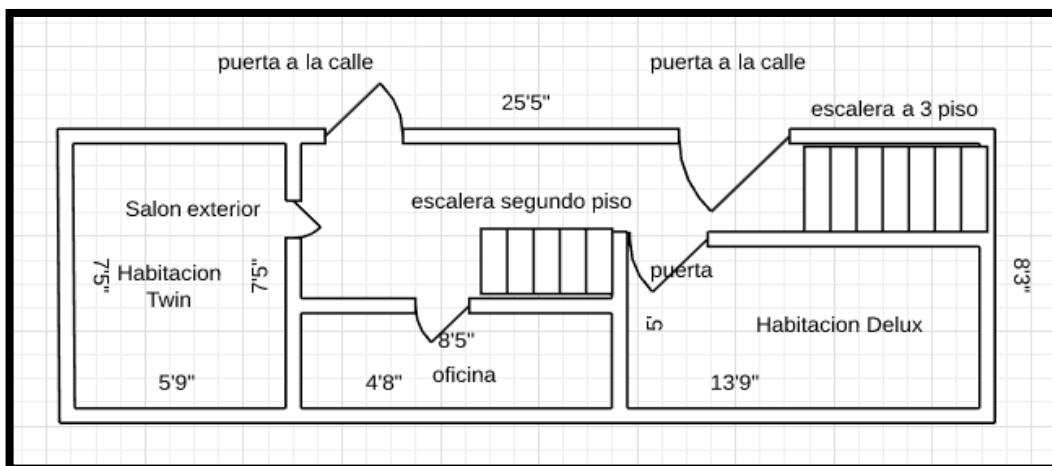
5.5.9 Lay out

Lay out primer piso interiores.

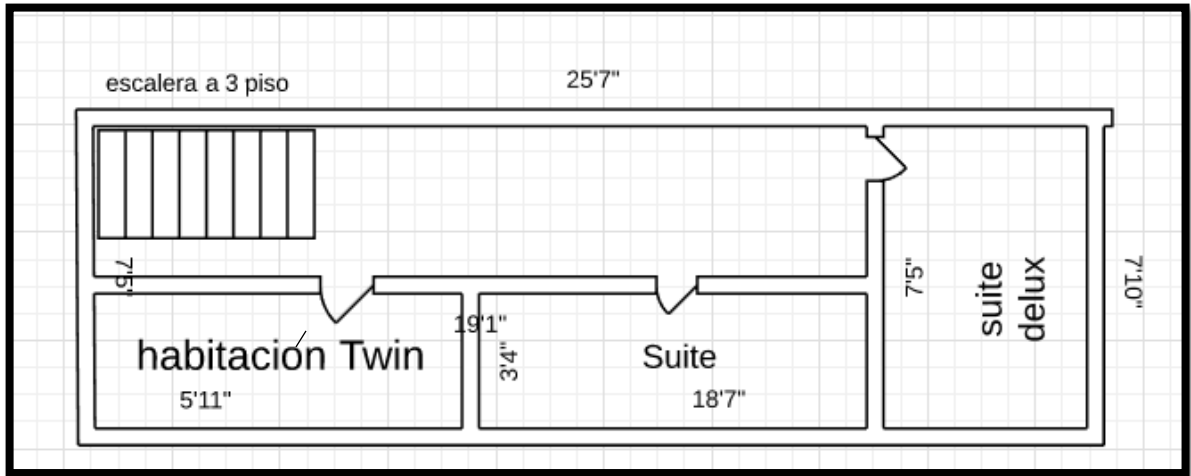
Imagen 7 Lay Outs



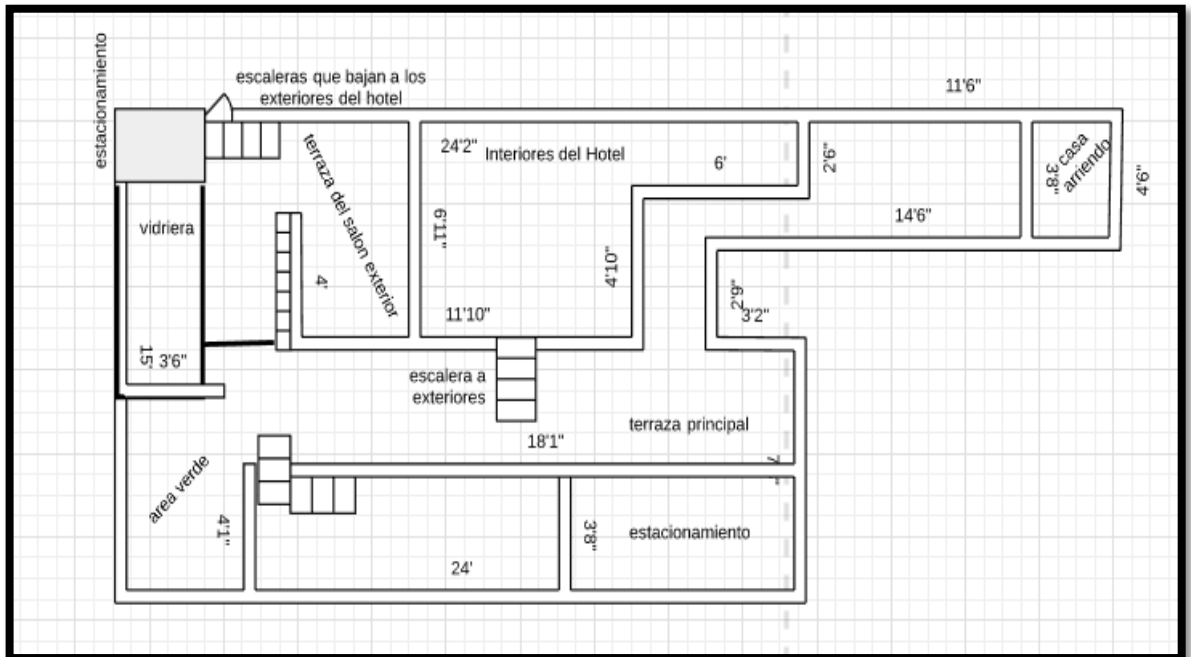
Lay out piso 2 interiores.



Lay Out piso 3 interiores



Lay Out Exteriores.



5.5.10 Análisis del entorno en general “PESTA”

Político/legal

Chile es un país unitario con un territorio dividido en regiones, la soberanía radica esencialmente en la nación. El sistema político imperante la república democrática donde la forma de gobierno es la República Presidencial, donde el presidente es jefe de estado y jefe de gobierno.

Para poder ser un hotel propiamente tal se debieron realizar ciertos pasos para la formalización de la patente comercial, permiso necesario para emprender cualquier actividad comercial que necesita un local fijo. Lo otorga el departamento de patentes de la municipalidad correspondiente. Para ello se debe llenar un formulario de solicitud entregado por la misma repartición y adjuntar certificado de destino extendido por la Dirección de Obras Municipales, a petición del interesado según formulario expresamente diseñado para tales efectos y para lo cual se requiere estar en posesión del permiso de edificación y la recepción municipal del inmueble; recibo de iniciación de actividades indicando capital inicial. Este documento es extendido por el SII; acreditación de la propiedad de la edificación o contrato de arriendo; Escritura de constitución de la sociedad o fotocopia del extracto, en el caso de que el propietario sea una persona jurídica; Resolución sanitaria otorgada por el Servicio de Salud; Declaración de letreros de publicidad.

Económico

Según el Banco mundial Chile ha sido una de las economías latinoamericanas que más creció en las últimas décadas debido a un marco macroeconómico sólido y estable, la cual le ha permitido reducir la proporción de la población considerada pobre de 30% a 6,4% entre 2000 y 2017. En 2018 hubo una aceleración en lo que respecta al crecimiento en comparación a 2017 donde este último tenía un crecimiento del 1,3%, 2,7% menos que en 2018. Esta mejoría se debió a una mayor confianza del sector privado, bajas tasa de interés, y un mayor precio en el cobre permitió un rebote de la actividad minera.

El déficit en cuenta corriente aumento de 2.2% del PIB en 2017 a 3,1% en 2018 debido al aumento de las importaciones de bienes de capital y de los pagos netos al exterior, este déficit fue financiado por la mejora de la inversión extranjera. El déficit del gobierno central

disminuyó por primera vez en 6 años cayendo del 2,7% del PIB en 2017 al 1,7% en 2018 por la mejora de los ingresos.

Según el Foro Económico Mundial, Chile es líder en competitividad en América Latina y El Caribe, ubicado en trigésimo tercer puesto de 137 posibles, dejando a su seguidor inmediato de la región Costa Rica, 14 puestos por detrás. Los indicadores apuntan a una renovada confianza en las instituciones públicas y privadas.⁹ Por más de lo anteriormente mencionado, la OCDE (organización para la cooperación y el desarrollo económico) advierte que la poca diversidad de la economía situó a Chile en situación de vulnerabilidad ante problemas externos¹⁰ debido a la limitada diversificación de la economía, tanto en términos de actividades como de mercado, mercado ligado a las acciones internacionales, esto debido a que el crecimiento interno aun depende de de las exportación y los recursos naturales, donde una contracción de la demanda por parte de cualquiera de los principales destinatarios principales de las exportaciones (EEUU y Japón) puede afectar a la economía completa.

Social

Para el año 2015 había 323530 personas habitando la comuna de Viña del Mar, donde 155741 eran hombres y 167789 eran mujeres. 55454 eran personas entre 0 y 14 años, 81428 eran personas entre 15 y 29 años, 61325 eran personas entre 30 y 44 años, 80729 eran personas entre 45 y 64 años y 44594 personas tenían entre 65 y más. El 14,05 de la población estaba en situación de pobreza.¹¹

Tecnología

La gestión exitosa de los hoteles no depende solamente del aspecto arquitectónico o de un ambiente agradable, sino además del excelente y completo servicio a clientes, donde la tecnología cumple una labor fundamental, ya que gracias a esta, los clientes pueden lograr sentir que todas sus necesidades son satisfechas. Respecto a esto Mario Linares Account Manager en Commscope (Colombia) menciona que *“La industria hotelera representa un*

⁹ <https://www.elmostrador.cl/mercados/2017/09/26/chile-sigue-siendo-la-economia-mas-competitiva-de-america-latina-a-pesar-del-bajo-crecimiento-y-perder-ranking-credicio/>

¹⁰ <https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/ocde-economia-en-chile-es-vulnerable-a-factores-externos/2018-01-09/150346.html>

¹¹ https://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Vi%C3%B1a_del_Mar

gran reto para la tecnología. La mayoría de los hoteles se preocupa más por los espacios o la comodidad para mejorar la experiencia del cliente, poniendo poca atención al impacto que tiene la tecnología. Pero en esta época más digital los usuarios exigen conexión a internet eficiente, ya sea en sus habitaciones o en las áreas comunes, además de una red celular que no falle; cuando esto comienza a funcionar mal el servicio al cliente se ve pobre o deficiente.” Para estos problemas de no contar con la tecnología adecuada también afectan o impactan en las operaciones hoteleras como tal, la administración y sus comunicaciones internas.¹²

Según informe de OTA insight (plataforma de análisis de datos hoteleros) las nuevas tendencias emergentes en tecnología hotelera para 2019 son:

- APIS abiertas: Las APIS (interfaz de programación de aplicaciones) públicas o abiertas, debido a la facilidad de integración y de personalización dentro de un sistema abierto. La renuncia por parte de las tecnologías a reunir todas las necesidades del hotel en una sola tecnología, o inclusive en un puñado de ellas, advierte limitaciones, que al día de hoy ya no existen. Es por esto que al implementar una red con código abierto los hoteles ponen a prueba su capacidad tecnológica y reducen la dependencia que tienen con ciertos partners tecnológicos
- Economía de suscripción: Esto es algo que no para de crecer y penetrar en todos los ámbitos de nuestras vidas, desde música a plataformas virtuales y/o empresariales, desde Netflix hasta Spotify, las suscripciones también formarán parte del sector hotelero, donde muchos, ya han empezado a realizarlo, debido a que además de recompensar a los huéspedes fieles, fomentan un vínculo más estrecho entre el hotel y sus vecinos con promociones o descuentos que serán solo para el cliente nacional o de la zona.
- Tecnología de voz: El uso más obvio de la voz es dentro de la habitación, como la interfaz que facilita un Smart Hotel, donde el invitado puede usar su voz para cambiar el canal de Tv, ajustar temperatura, apagar las luces o solicitar servicio de habitación.
- Smart Hotel: El diseño del hotel necesita una capa más profunda de conectividad. El hotel inteligente permite a los huéspedes tener mayor o menor interacción con el

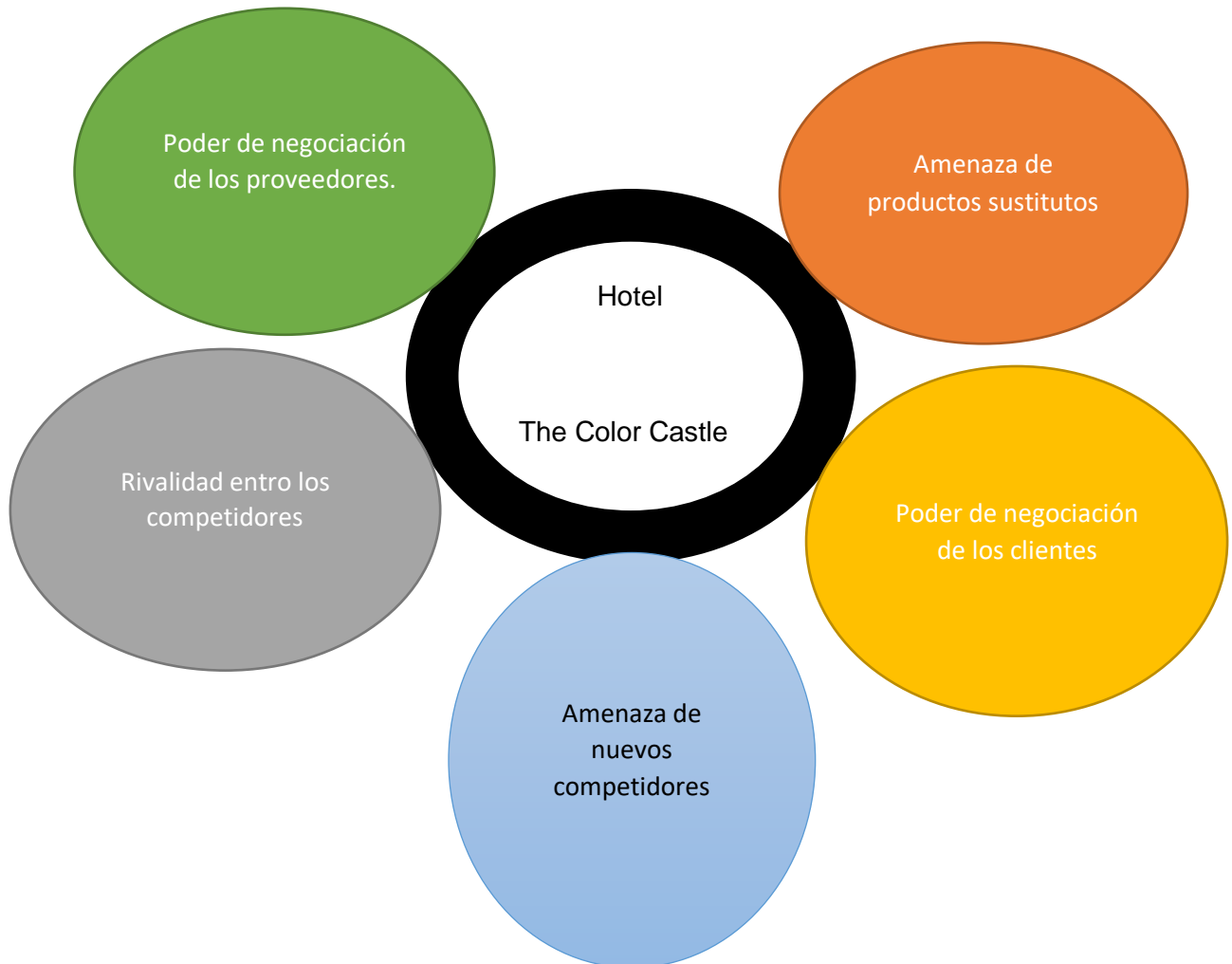
¹² <https://revistaempresarial.com/turismo/nuevas-tendencias-tecnologicas-hoteles/>

hotel, tal como haya decidido previamente a raíz de la reserva personalizada o de visitas previas. Este da la posibilidad al viajero de elegir una habitación específica antes de su llegada por medio del Check in online.

- Fidelización y reserva directa: La lealtad sigue impulsando las reservas directas, sin embargo, más allá del precio, los huéspedes buscan mejores experiencias. Por ejemplo una de las últimas campañas de la cadena hotelera “Hilton” se enfoca más en la experiencia mejorada de reservar directamente que en el precio. Los hoteles se volverán más agresivos con la táctica de beneficios exclusivos.

5.5.11 Análisis del entorno competitivo “5 Fuerzas de Porter”

Figura 2. 5 Fuerzas de Porter



A continuación se realizara un listado de los competidores directos e indirectos al Hotel The Color Castle, el tipo de servicio a ofrecer y su ubicación

Tabla 2: lista competidores

Tabla 3 Competidores

empresa	Directo	Indirecto	Servicio	Ubicación	Precio normal por habitación
Hostal Casa Roma	x		Servicio alojamiento + restaurante + tiene bar +	Roma 20, Viña del Mar	\$24.741
Hotel My House	X		Servicio alojamiento	Bellavista 115, Viña del Mar	\$28.040
Hostal Mar y Sol	X		Servicio alojamiento	Agua Santa 36, Viña del Mar	\$23.916
Hotel Cerro Castillo		X	Servicio alojamiento + restaurante + servicio a la habitación + servicio de lavandería + estacionamiento	Prat 56, Cerro Castillo, Viña del Mar	\$65.837
Hotel Vista Hermosa	X		Servicio alojamiento + baño privado	Vista Hermosa 17, Cerro Castillo, Viña del Mar	\$23.043
B & B Chocolate Manor House Hotel	X		Servicio alojamiento + desayuno y restaurant + baño privado	Vista Hermosa 140, Cerro Castillo, Viña del Mar.	\$40.888
Hostal Encuentro	x		Servicio alojamiento	Avenida España 123, Viña del Mar	\$23.751.

entre Culturas					
Hotel Boutique Castillo Medieval		x	Servicio alojamiento + Desayuno + Estacionamiento	San José Poniente 201, Viña del Mar.	\$65.836

Del listado anteriormente mencionado, se puede decir que los Hoteles u Hostales elegidos como rivales directos son los que tienen algún parecido en precio, servicios dados, accesibilidad y localización, mientras que los indirectos si bien pueden tener algún parecido al funcionamiento y servicios dados por The Color Castle se diferencian totalmente en el precio por habitación, pero que aun así mantiene una similitud

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos o servicios sustitutos en el mercado HOTELERO es alta, más aun en una zona de tanta diversidad en cuanto a servicios de alojamiento respecta como lo es Valparaíso, ya que si bien, cada negocio es distinto a la competencia, si existen negocios entregan un servicio similar a bajo coste lo que puede suponer una mejor opción para cierto tipo de clientes. En cuanto a la competencia, se puede decir que los productos sustitutos al hotel The Color Castle son los que entregan un servicio similar, tanto en precio, como en calidad, según la tabla número uno estos son

- Hostal Casa Roma
- Hotel My House
- Hostal Mar y Sol
- Hotel Vista Hermosa
- B & B Chocolate Manor House Hotel
- Hostal Encuentro Entre Culturas.

Amenazas de nuevos competidores

En el ámbito hotelero existen ciertas barreras de entradas para los que deseen emprender desde 0, los cuales básicamente están asociados a

-Falta de capital inicial: Lo que es la primera traba para generar el emprendimiento debido a que es la primera deuda a pagar; escepticismo del consumidor ya que construir una marca lleva tiempo y los clientes pueden ser recelosos hacia un nuevo negocio.

- Alto precios en las propiedades: Sumando a lo difícil que es el poder conseguir o tener el capital inicial está el problema de los alto precios que tienen los terrenos o propiedades que son estratégicamente posibilidades para empezar a construir o hacer funcionar un Hotel.

-Marketing: debido a que generar un plan de marketing en negocios nuevos conllevan tiempo y dinero, y combinada a la inversión inicial del negocio, a veces, se torna insostenible generar una estrategia de marketing en el inicio de la empresa;

-Legales: Esto va de la mano con todos los permisos requeridos para poder levantar el negocio desde un principio, tanto los sanitarios como los comerciales.

-Ubicación: ya que, el negocio muy distinto y novedoso podrá ser, pero si no está ubicado en un lugar apropiado, el cliente puede preferir un lugar más adoc. A las necesidades.

Rivalidad entre los competidores

Entre los distintos competidores formales la rivalidad que se encuentra es amplia, ya sea, por la similitud de los servicios entregados, o por el precio en el cual estiman el servicio. En cuanto al servicio hotelero, se puede decir que del listado dado en la tabla 1 solo 3 alojamientos son parecidos en el ámbito de localización los cuales son Hotel Vista Hermosa, B & B Chocolate Manor Hotel y Hotel Cerro Castillo, donde solo B & B y Hotel Vista Hermosa, tienen una rivalidad directa con el hotel, debido a que tienen segmentos objetivos y precios ofertados parecidos, mientras que el Hotel Cerro Castillo no tiene ninguna rivalidad con el hotel, ya que, el servicio ofertado, el precio y el segmento objetivo a trabajar son totalmente distintos. Del resto del listado, Hostal Casa Roma, Hotel Mar y Sol, Hotel My House y Hostal Encuentro Entre Culturas se puede decir que si bien tienen similitudes en el

servicio y el precio ofertado no tienen ninguna relación en cuanto a la localización. El Hotel Boutique Castillo Medieval es el más alejado en cuanto a competencia respecta debido a que solo se parece el servicio ofertado, debido a que la localización del negocio y el precio de este son totalmente distintos al Hotel The Color Castle.

Poder de negociación de los clientes

En cuanto a la elección del tipo de alojamiento turístico a utilizar el cliente tiene un alto poder de negociación o elección debido a que por más ofertas existan siempre elegirá el que vaya acorde a los gustos o al alcance del bolsillo.

Cuando el cliente ya ha elegido el lugar en donde va a pernoctar, pierde de cierta manera, la opción de negociar en cuanto a los precios respecta, porque ahí es donde el hotel, hostel, residencia etc. Pone las reglas. En la única forma que el cliente pueda reclamar o negociar algo del servicio entregado es cuando existen problemas o inconvenientes en este.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poseen un bajo poder de negociación debido a que para los servicios de desayuno y limpieza del hotel son los administradores los que van a realizar las compras, y son ellos, quienes eligen la mejor opción de compra, nunca dejando la calidad de lado pero poniendo énfasis en la mayor disminución de costos posibles.

5.5.12 Recursos, Capacidades y Habilidades

Para entender de mejor manera en que lugar se posiciona un negocio, y qué aspectos diferenciadores tiene, es necesario saber con cuáles recursos, capacidades, y habilidades cuenta, ya que al tener la mezcla de estos aspectos se puede generar cierta ventaja competitiva, siempre y cuando estén bien estipulados.

Los recursos son todos aquellos elementos que se requieren para que un negocio pueda lograr sus objetivos, dentro de este está Recurso humano: son un factor primordial en la marcha de una empresa, de este grupo de personas depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Recursos financieros; los cuales son los recursos propios y ajenos de carácter económico y monetario que empresa requiere o tiene para el desarrollo de sus actividades. Recursos Físicos; bienes tangibles y de propiedad de la empresa, como edificio, terreno, maquinaria, herramienta, vehículo etc.

Las capacidades y habilidades de un negocio son todas aquellas acciones, actividades, quehaceres diarios, los cuales si mejoran o se innova sobre ellos servirá para generar un aspecto diferenciador dentro del rubro lo cual ayudará a posicionar de mejor manera a la empresa.

Por lo anteriormente mencionado se puede resumir que:

Cadena de Valor

Figura 3 Cadena de Valor

<p>Infraestructura de la firma: Dentro de la empresa, se lleva una gestión en conjunto, entre los administradores del hotel, los cuales trabajan bajo una sociedad limitada. Estos planean los quehaceres diarios, y el seguimiento que se le debe dar a cada persona que esté en las dependencias del hotel. Estos tres son los que debaten sobre los cambios dentro del local, la logística, las deudas y ganancias.</p>			
<p>Manejo de recursos humanos: Se tiene un equipo poco sólido donde para la función hotelera/residencial, solo se cuenta con los administradores y dos ayudantes que viven en el hotel. Para cuando se realizan eventos propios del hotel se cuenta con un copero, un cajero, una barwoman (sin curso de barman), estos trabajan por evento y se intenta siempre trabajar con el mismo equipo.</p>			
<p>Desarrollo de tecnología: no se implementa nueva tecnología de la industria, es más, el Hotel se encuentra al debe con el tema tecnología; Redes sociales, Sistemas digitales de Check in – Check out etc.</p>			
<p>Logística interna:</p> <p>Reservas:</p> <p>Las reservas se hacen solamente por llamado telefónico, o por medio de comunicación directa, vale decir, reserva directa en el hotel.</p> <p>Almacenaje reserva:</p> <p>Todas las reservas realizadas deben ser anotadas en libro de reservas.</p> <p>Compra insumos:</p> <p>Cada una semana los administradores compran insumos necesarios para el servicio hotelero; Toallas, jabón, shampoo, limpiasuelo etc.</p> <p>Almacenamiento</p>	<p>Operaciones:</p> <p>Se tienen 3 tipos de operaciones.</p> <p>Reserva: cliente llama pregunta disponibilidad y reserva.</p> <p>Arreglo/limpieza habitaciones: ayudantes que viven en el hotel, antes que un huésped se aloja, debe velar por que la habitación se encuentre limpia y sin ningún inconveniente.</p> <p>Para habitaciones Hotel Check in – Check Out: Check in desde las 14:00 hrs. y check out a las 12:00 hrs.</p> <p>Arreglo/ limpieza de Hotel y exteriores: Ayudantes deben hacer la limpieza general del hotel.</p>	<p>Marketing</p> <p>Diseño del producto: Es un hotel pensado para personas jóvenes que busquen un lugar acogedor y jovial (dentro de un sector reconocido por ser para la tercera edad), donde puedan generar nuevas redes de contactos y ocio.</p> <p>Canales de distribución: Este negocio distribuye su oferta en internet pero no en páginas reconocidas. Además de marketing por radio FM VIÑA</p>	<p>Servicio:</p> <p>A medida que el negocio crece y la necesidad del mercado objetivo también, es necesario implementar cambios y/o evolucionar .</p>

Elaboración propia.

Recursos y capacidades

Tabla 4 Recursos y capacidades

Tipo recurso	Recurso	Estratégico	operativo
Recurso humano	I N T E R N O	Dueño negocio	✓
		3 Administrador	✓
		2 ayudantes	
	E X T E R N O	Cajera	
		Barwoman	✓
		Abogado	✓
	Recursos Financieros y legales		Marca registrada
		Escritura	✓
		Patente de alcoholes	
		Autorización sanitaria	✓
		Patente comercial	✓
		Hotel	✓

Recursos físicos	3 refrigeradores		✓
	8 mesas		✓
	8 sillas		✓
	2 estacionamientos	✓	
	Cocina		✓
	3 baños externos a los de las habitaciones		✓
	3 futones		✓
	3 camas matrimoniales		✓
	8 camas simples		✓
	Ropa de cama de cambio x cada tipo de cama		✓
	12 cuadros decorativos	✓	✓

Creación propia.

Habilidades del RRHH.

En la siguiente tabla se presentan las habilidades duras y blandas más demandas en el ámbito laboral según estudios del portal laboral Linked in¹³ y por la plataforma digital keyclouding . Se utilizará esta información para contrastarla con la realidad del recurso humano presente en el hotel.

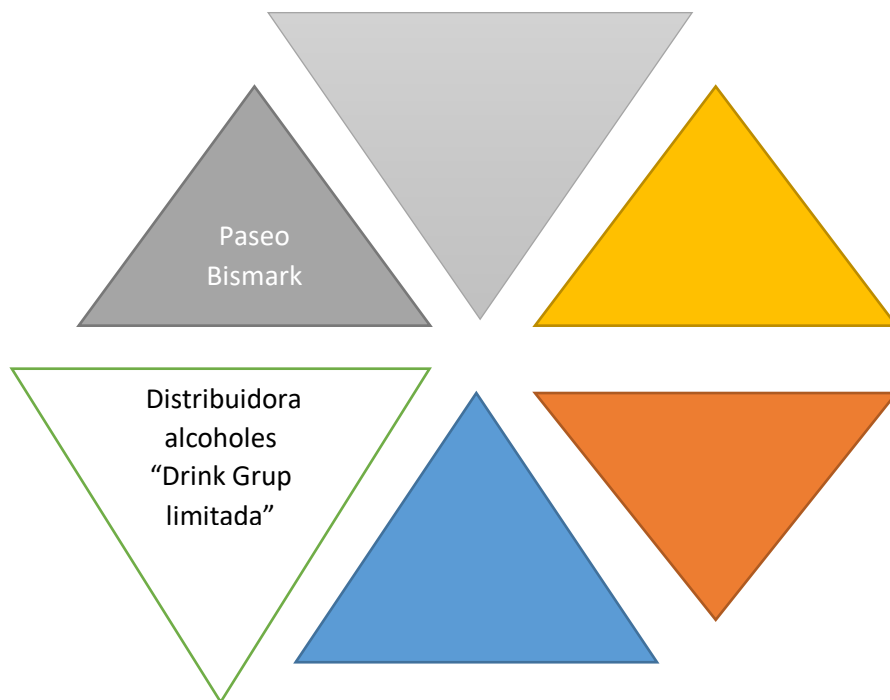
Tabla 5 Habilidades

Habilidad duras	Desarrollado	En desarrollo	Necesita refuerzo
Manejo datos nube			✓
Razonamiento analítico		✓	
Manejo de personas		✓	
Estudios Profesionales			✓
Diseño UX			✓
Habilidades Blandas			
Innovación y Creatividad			✓
Orientación al cliente			✓
Buena organización			✓
Manejo del tiempo		✓	
liderazgo			✓
Adaptabilidad		✓	

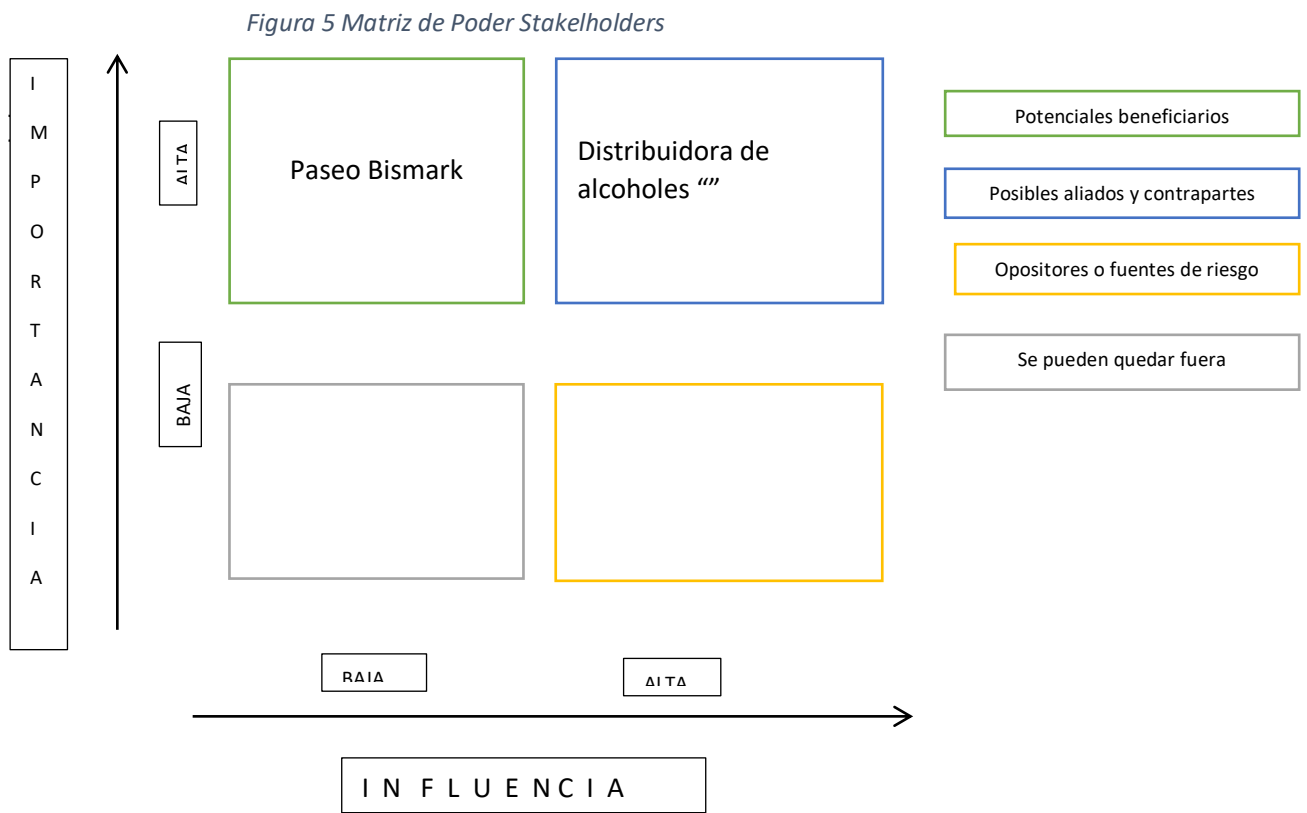
¹³ https://t13.cl/285034?fbclid=IwAR0C1tQQp8jOFiOHE8ivIJOWM0etvU33xNDiI3QStXd45_n2EK-J0V1X_RE

5.5.13 Stakeholders

Figura 4 Stakeholders



Matriz de poder



Fuente: Elaboración propia

6. Conclusión diagnóstica

En el anterior diagnóstico se desprende información relevante para ver en la situación en la que se encuentra hoy en día el negocio y el entorno en el que está inmerso. Para el 2019 la hotelería sufrió grandes cambios en comparación a sus similares del año 2017 y 2019 donde se pudo ver que las pernoctaciones a nivel nacional y regional bajaron en un 4,8% y 8,7% respectivamente, donde además bajo la estancia promedio por persona, lo que habla de una disminución de demanda pero además un gasto menor por cada visitante. A nivel regional la tasa de ocupabilidad por hotel también bajo lo que significó cambios en los precios ofertados, los cuales bajaron rotundamente a lo que eran los precios en épocas estivales, esto se sabe por el ingreso promedio por habitación el cual fue un 5,7% menos a los años 2018 y 2017. Todo esto se dio en gran medida debido a la disminución de turistas Argentinos que se preveían venir para 2019 a la comuna dada las alzas en los años 2018 y 2017, lo cual no fue el caso, y que se vio reflejado en la caída del 10,5% anual de la actividad hotelera en la región. Todo lo anterior habla de lo poco preparado que está el sector hotelero ante los distintos factores que pueden jugar tanto a favor como en contra, en gran parte por que los dueños se fían de lo que paso en anteriores años o porque no tienen las herramientas necesarias para combatir el mercado. Esto afecta totalmente al correcto venir del producto ofertado debido a que la única solución atrayente que en la región se da ante este tipo de problemas, es el de bajar los precios ofertados, a tal nivel, que muchas veces se vuelve poco rentable. No existen estrategias para reinventar un negocio que va en decadencia tanto en la región como en el hotel mismo. La oferta es muy rígida y no entrega ningún tipo de promoción para ningún tipo de visitante.

Se entendió además que si bien bajo la cantidad de argentinos en los hoteles, siguieron siendo la nación que mas gasta en Chile superando a gente Norteamericana visitante del país, los cuales prefieren hoy en día hospedarse en alojamiento informales tales como cabañas o departamentos. Ante esto también se puede decir que los que aumentaron el gasto por nación en Chile son USA, Francia, Brasil, Canada, Alemania, Reino Unido, lo que puede significar un nuevo segmento al cual se deba enfocar el negocio, porque si bien, vienen en menos cantidades que los argentinos, gastan mas percapita lo que ayuda a trabajar con el concepto "calidad ante que cantidad". Todo lo anteriormente mencionado habla de una desaceleración turística, lo que hace preguntarse ¿El negocio mejorará con innovaciones? ¿Solo debo innovar en el área hotelera? ¿Acaso puede crecer un negocio de

alojamiento solo por su servicio de noche cama? , debido a que según informes toda la actividad hotelera en la región y en el país bajó, lo que no habla de un problema de innovación sino más bien de retroceso económico. Es por esto que en base a las estadísticas el generar otro hotel o un cambio en el área hotelera como tal, no dicta que será algo beneficioso a futuro.

El negocio está emplazado en un cerro con más de 100 años de historia, en donde a través de sus años logro presenciar actos de corte histórico, industrial y urbano, como lo fueron la guerra civil de 1991, los trabajos realizados por la Maestranza Lever & Murphy y sus casonas dentro del cerro, y el poblamiento del cerro como tal. La casona donde está construido el hotel es una estructura que data del año 1936 y fue creada por Jorge Schroeder hijo de Teodoro Schroeder una de las primeras familias habitantes de Cerro Castillo y Viña del Mar, algo que entrega un plus a la misticidad con la que cuenta el lugar, y que no es aprovechado ni por los dueños ni por nadie dentro del cerro, quizás porque al ser un barrio residencial, nadie se atreve a generar una actividad distinta a la de residencia y hotelería, donde el único acercamiento que se tiene con la historia propiamente tal, es con las fachadas de las estructuras, castillos y casonas que rodean y habitan el cerro.

En cuanto al hotel y la empresa propiamente tal, se puede concluir que si bien es negocio que entiende hacia que segmento de mercado se dirige no tiene una razón de ser, ni objetivos a largo plazo, donde el único objetivo es poder pagar mensualmente el costo del arriendo, y poder generar ganancias sin ninguna meta motivadora de por medio o alguna actividad distinta al del ámbito hotelero, donde los beneficios finales solo son vistos por los administradores y el dueño. Tampoco cuenta con una ventaja competitiva distinta a la de los demás negocios emplazados en el cerro, donde si se pudiese encontrar alguna diferencia con los distintos hoteles, hostales y residenciales que se encuentran en el plan de Viña del Mar, el sector costero y sus periferias sería la localización del espacio y la antigüedad de la estructura, que tiene más de 80 años de antigüedad, pero que no supone una ventaja con los negocios emplazados en las cercanías debido a que muchos de estos tienen una mejor posición y gozan con más años de existencia. Si bien no tienen valores corporativos escritos o digitales, se puede deducir bajo el segmento objetivo bajo el cual se trabaja, que es lo que busca del visitante, de las personas viviendo en residencia y del ambiente que se desea crear, donde el ser simpático, sociable y empático son las características principales que se encuentran en los visitantes , lo que habla de un lugar que más que generar individualismo busca el contacto social, el intercambio cultural y el apoyo mutuo, este es uno de los puntos

a favor con que cuenta el negocio, y debido a esto es que solo se generan buenos comentarios del lugar.

En los interiores del hotel existen 9 habitaciones destinadas al área de hotelería y residencia de las cuales 5 pueden ser utilizadas para hotelería (por el baño privado), 3 son para el servicio de residencia y una para la oficina la cual es utilizada para reuniones, recepción huéspedes etc. Al día de hoy solo quedan libres dos habitaciones con baño privado para la actividad hotelera, porque al tener deudas con plataformas virtuales como booking no se tiene como generar reservas online, por lo que se decidió arrendar dos de las habitaciones destinadas para hotelería, como habitación de residencia, con un precio distinto al precio de las otras habitaciones destinadas a residencia, esto si bien habla de una mala organización financiera, refleja lo rápido que pueden acomodarse a los problemas existentes. Además en el primer piso del hotel existen baños para invitados y para residentes, una amplia cocina, un bar y dos salones, los cuales son utilizados para actividades y en ocasiones se arriendan, para actividades puntuales o por mes, tal como se arrienda el salón exterior a una escuela de yoga.

En los exteriores del hotel se encuentra el mayor espacio inutilizable, debido a la falta de personal y de personas que estén trabajando en conjunto a los administradores, lo que afecta a la creatividad y la innovación en el lugar. Existen tres espacios en los exteriores del hotel que son para todo tipo de huésped los cuales son la terraza y zona de estar; la cual solo se utiliza para el descanso de los huéspedes, el área verde; que por el momento sirve para descanso y fogatas y la vidriera; utilizada para reunión o arriendos pero que por el momento solo sirve para guardar cosas. Además existe una casa en la parte de atrás al hotel que no se toma como parte del hotel, pero que aun así significa una entrada económica más para los administradores, cabe mencionar, que entre el hotel y la casa que se subarrienda existe un mini patio que se utiliza para lavar y colgar ropa y para guardar enseres.

En cuanto al hotel, sus promociones y su publicidad se puede decir que si bien existen distintos productos tanto para residencia como para hotelería, no son totalmente servibles debido a que no son utilizados debidamente, con una baja pernoctación por habitación ofrecida, en gran parte debido a la falta de canales de distribución de la oferta, por las distintas deudas que se tiene con las distintas plataformas digitales que ayudan a publicitar y generar reservas existentes en la web, aparte no existen redes sociales servibles, en gran

medida por la falta de personal especializado en el tema contratado por el hotel. Existen promociones y descuentos que debido a estas deudas con las distintas plataformas digitales no pueden ser dadas a conocer, por esto mismo es que se optó por utilizar ciertas habitaciones destinadas a producto hotelero, como producto de residencia con un precio distinto a las habitaciones ocupadas para residencia debido a que son arrendadas con baño privado, para poder combatir la baja de huéspedes por la falta de publicidad del hotel y sus promociones, lo que habla de una excelente capacidad de poder generar cambios en medio de un problema que afecta directamente al funcionamiento y accionar del hotel, como también de una desorganización total a la hora de cumplir funciones específicas, como lo es pagar mensualmente las deudas que afectan directamente al buen funcionamiento de la empresa y a la hora de generar estrategias que permiten el bienestar del negocio a un largo plazo . El tener más habitaciones destinadas al servicio de residencia permite tener un ingreso fijo mensual asegurado, lo que es servible para alcanzar las metas mensuales (pago arriendo), pero que no es conveniente para generar mayores utilidades, que básicamente es lo que se busca con un negocio de servicio de alojamiento.

Existe muy poco personal dentro del negocio y el que existe es poco especializado, partiendo por los administradores, que no tienen ningún tipo de estudio previo relacionado a la hotelería, turismo, etc. Lo que genera fallas técnicas obvias debido a la falta de experiencia o conocimiento., de ellos se desprenden los únicos dos trabajadores existentes, que son personas que duermen en el mismo hotel, y trabajan para poder vivir y comer dentro del espacio, trabajando a media jornada cada uno, usualmente son viajeros o personas que buscan una estadía en la ciudad, y no es relevante para los administradores que tengan estudios universitarios o parecidos, por lo que en muchas ocasiones es muy difícil que realicen ciertas labores con la efectividad necesaria para que las cosas funcionen de buena manera. Los únicos profesionales que trabajan como socio o ayudante del negocio es el abogado y es alguien que solo está cuando se necesita ayuda legal, es alguien que no pasa constantemente en el hotel, ni mucho menos alguien que interactúe con los huéspedes, proveedores u otros socios.

En cuanto al entorno competitivo respecta, se puede decir que existen competidores que se asemejan al negocio ya sea por localización, relación calidad-precio, servicio ofertado, y que no necesariamente debe ser otro hotel, debido a que productos ofertados por el hotel tienen relación de servicio-precio con hoteles, hostales, b & b, etc. Por lo que los rivales directos no son solo los que tienen la misma categoría "hotel", es más los hoteles mencionados en el

listado de competidores, son los rivales indirectos del negocio debido a que tienen un ambiente y precios muy diferentes al dado por The Color Castle. Se entiende que existe una alta cantidad de productos sustitutos al negocio y ante esto el cliente tiene un gran poder de negociación o elección, en este caso depende netamente del encargado de marketing hacer vistoso los productos para todo aquel que entre dentro del segmento de mercado específico, es por esto que hoy por hoy el negocio está en una mala posición en relación a la COMPETENCIA por la falta de personal especializado en el tema y las deudas con las plataformas que dan paso a una publicidad adecuada al mercado. Hoy por hoy emplazar otro negocio de servicio de alojamiento en el cerro es casi imposible debido a que existen muy pocas propiedades o terrenos en venta y los que existen tienen altos precios también por la ubicación misma del cerro dentro de la ciudad.

En cuanto a la cadena de valor respecta se puede decir que no existen grandes variaciones a lo que es un negocio regular, donde no hay innovaciones en las distintas áreas que componen el negocio, el cual no tiene ninguna tecnología de última generación implementada en la industria, tiene un recurso humano limitado y el existente carece de las habilidades blandas y duras más demandadas en el ámbito laboral para tener un negocio rentable y exitoso, carece de socios estratégicos (stakeholders) y los existentes son de baja categoría (debido a que no influyen directamente al funcionamiento del hotel), y los recursos financieros, legales y físicos no suponen grandes innovaciones a lo que es el stock y papeles básicos o normales necesarios para mantener un correcto funcionar de un hotel e inclusive, el saber que tienen patentes al día, marca registrada y autorizaciones y que no se utilicen para generar utilidades o beneficios para el hotel, habla de una incapacidad total para sacar provecho de los recursos existentes. Para las pocas operaciones que se generan en el negocio diariamente, existe una logística muy básica tanto para las reservas (por los pocos canales de distribución que distribuyen la oferta del negocio), como para los quehaceres y arreglos diarios del hotel, por lo que lo mínimo es que funcione de buena manera, pero no es así debido a la falta de personal especializado.

6.1 FODA

Tabla 6 FODA

<p>1 FORTALEZAS</p> <p>1.1-Marca registrada 1.2-localización donde está emplazado el hotel. 1.3-Permisos y patentes al día. 1.4-Habitaciones, y sus respectivos baños en perfecto estado 1.5-Ambiente agradable 1.6-Exteriores en perfecto estado</p>	<p>2 DEBILIDADES</p> <p>2.1-No existe estrategia a corto ni largo plazo 2.2-Gran número de deudas 2.3-Poco personal contratado 2.4-Personal contratado poco especializado 2.5-No hay nuevas tecnologías aplicadas al sistema de reservas 2.6-Falta diversificación de servicios ofertados 2.7-Mala explotación de servicios complementarios 2.8-Falta asociatividad con asociaciones, instituciones, organismos, empresas, etc. 2.9-Falta de ideas creativas y/o innovadoras. 2.10-Bajas utilidades mensuales. 2.11- nulo plan de marketing y de redes sociales. 2.12- Exteriores del hotel en total desuso.</p>
<p>3 OPORTUNIDADES</p> <p>3.1-Situación geográfica y estratégica (turísticamente hablando) de la ciudad de Viña del Mar</p>	<p>4 AMENAZAS</p> <p>4.1-Baja tasa de pernoción en época no estival. 4.2-Baja de precio de los productos de los</p>

<p>3.2-El lugar donde está emplazado el hotel tiene más de 100 años de antigüedad</p> <p>3.3-El mercado actual permite a un negocio reinventarse económicamente.</p> <p>3.4-Clima agradable la mayor parte del año.</p> <p>3.5-Gran patrimonio cultural, histórico, artístico, gastronómico y vitivinícola en la ciudad y ciudades aledañas.</p> <p>3.6-Nuevos tipos de clientes enfocados a lugares sociales</p> <p>3.7-Alza de turistas europeos y americanos a la región.</p> <p>3.8-Crece turismo externo e interno en el país</p> <p>3.9-Posibles alianzas con restaurantes, centros de eventos, bares, municipalidad, otro hoteles etc.</p>	<p>demás competidores.</p> <p>4.3-Crisis hotelera a nivel nacional</p> <p>4.4- Posibles cortes en los suministros por deudas</p> <p>4.5-Alza de productos hoteleros innovadores en ciudades aledañas</p> <p>4.6-La ciudad y las ciudades cercanas son zonas turísticas competitivas.</p> <p>4.7-Nuevas normativas</p> <p>4.8-Nuevas innovaciones en los distintos competidores directos.</p>
---	--

ESTRATEGIAS F-O

1.1, – 3.8, 3.9: Generar eventos nocturnos, musicales, culturales, turísticos con la marca del hotel en distintas locaciones junto a la colaboración a posibles alianzas estratégicas.

1.1, 1.6- 3.9: Generar eventos nocturnos, musicales, culturales, turísticos, gastronómicos con la marca de los distintos socios y la del hotel en las dependencias de este.

1.2, 1.3 – 3.4, 3.6: Realizar actividades, encuentros, reuniones etc. en los exteriores del hotel, donde este y el personal se encargaran de la coctelería y alimentos.

1.5, 1.6 – 3.1, 3.6, 3.7: Generar espacios de interacción social y cultural.

1.2, 1.6 – 3.2, 3.5: Realizar tour guiados por Viña del Mar y el Cerro Castillo, donde el punto de partida y término de estos serán en el hotel.

1.1, 1.4 – 3.9: Ofrecer servicios de estadía a los artistas invitados a los eventos nocturnos con descuento en el precio oficial.

1.1, 1.3 – 3.5: Realizar eventos de catas de vino con los distintos viñedos que deseen trabajar con la marca y el hotel.

ESTRATEGIA D-O

3.1, 3.2, 3.3 – 2.6, 2.7: Generar nuevos productos fuera del área de alojamiento, centrándose fuertemente en el turismo que se genera en Viña del Mar y la cultura histórica, patrimonial y gastronómico de las ciudades aledañas.

3.9, 3.8, 3.7 – 2.1, 2.10: Realizar plan estratégico que ayude a generar las acciones correctas para aumentar beneficios y utilidades.*

3.1, 3.2, 3.5 – 2.3, 2.6, 2.9: Crear un área de gestión la cual esté encargada de generar el contacto con la cultura y el turismo de la ciudad y los alrededores.

3.6 – 2.2, 2.7, 2.8, 2.12: Al tener ciertas deudas suena difícil generar nuevos productos de mucho costo, por lo que se arrendaran los exteriores y parte del salón con un descuento del 50% en el precio real, para eventos de corte privado (máximo 100 personas) donde se hagan promociones, exhibiciones, fiestas de fin de año etc. de los distintos socios estratégicos (donde el hotel es encargado de coctelería y comida), afianzando las marcas y la alianza estratégica.

3.3 – 2.3, 2.4: Trabajar junto a un informático y un publicista para realizar página web y redes sociales servibles que promocionen la oferta y alguien que las maneje correctamente.

ESTRATEGIA F – A

1.2, 1.4 – 4.1, 4.2, 4.3: Desarrollar promociones y descuentos tentadores para el consumidor para así suplir las bajas pernотaciones que va de la mano con la crisis hotelera existente en el país

1.1 – 4.4 Por medio de la marca se pueden realizar promociones de otras marcas, eventos privados, etc. Que ayuden a pagar las deudas existentes

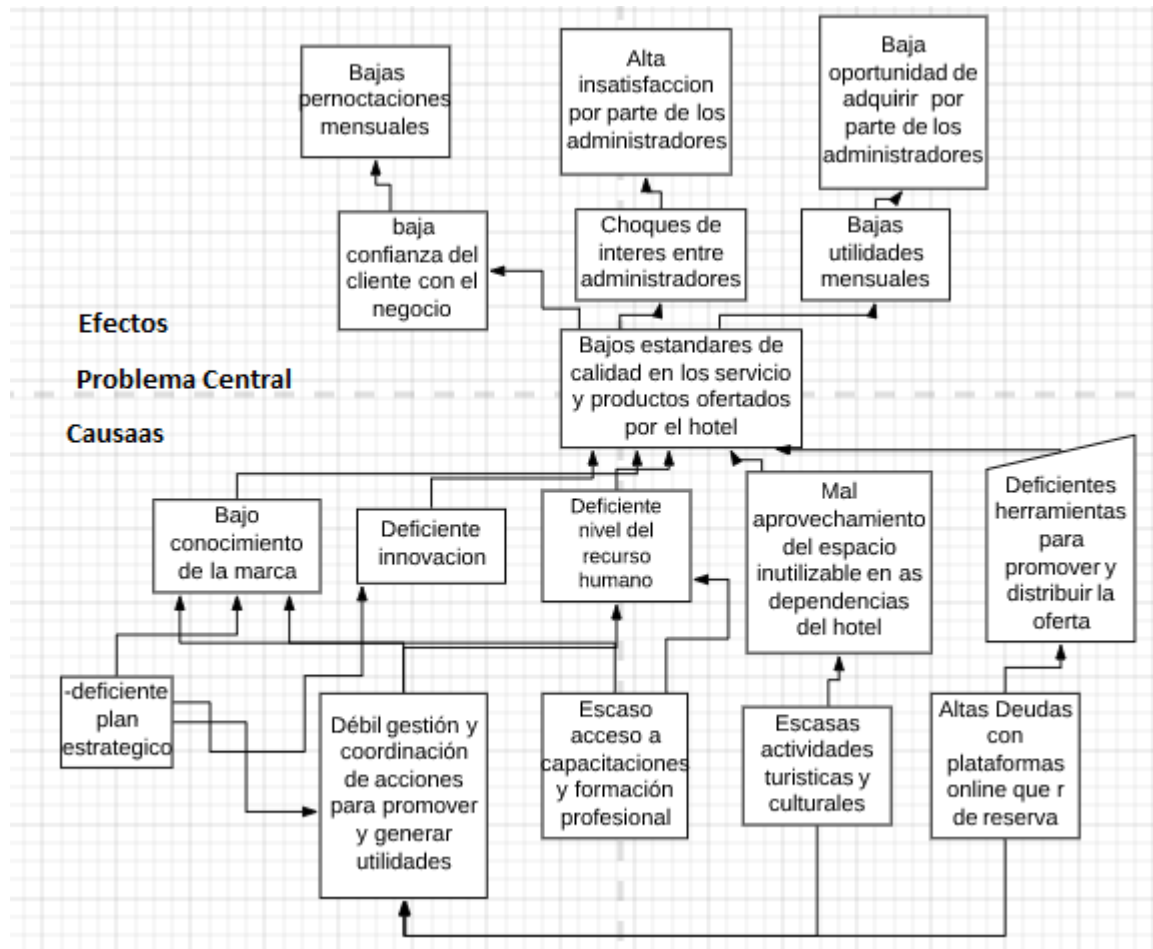
1.3, 1.6 – 4.1, 4.2, 4.8: Realizar actividades y talleres para los huéspedes y público en general que desee asistir (máximo 10 - 12 personas por taller y/o actividad), que ayuden a dar un valor agregado al hotel y se haga más atractivo para el consumidor, así no hay necesidad de bajar los precios ofertados, entrando a competir directamente con competidores que estén generando innovaciones.

1.2, 1.5, 1.6 – 4.5, 4.6: Crear panoramas culturales en las tardes, como proyecciones audiovisuales, ciclos de stand up comedy etc. para todo público para combatir las distintas innovaciones en el rubro.

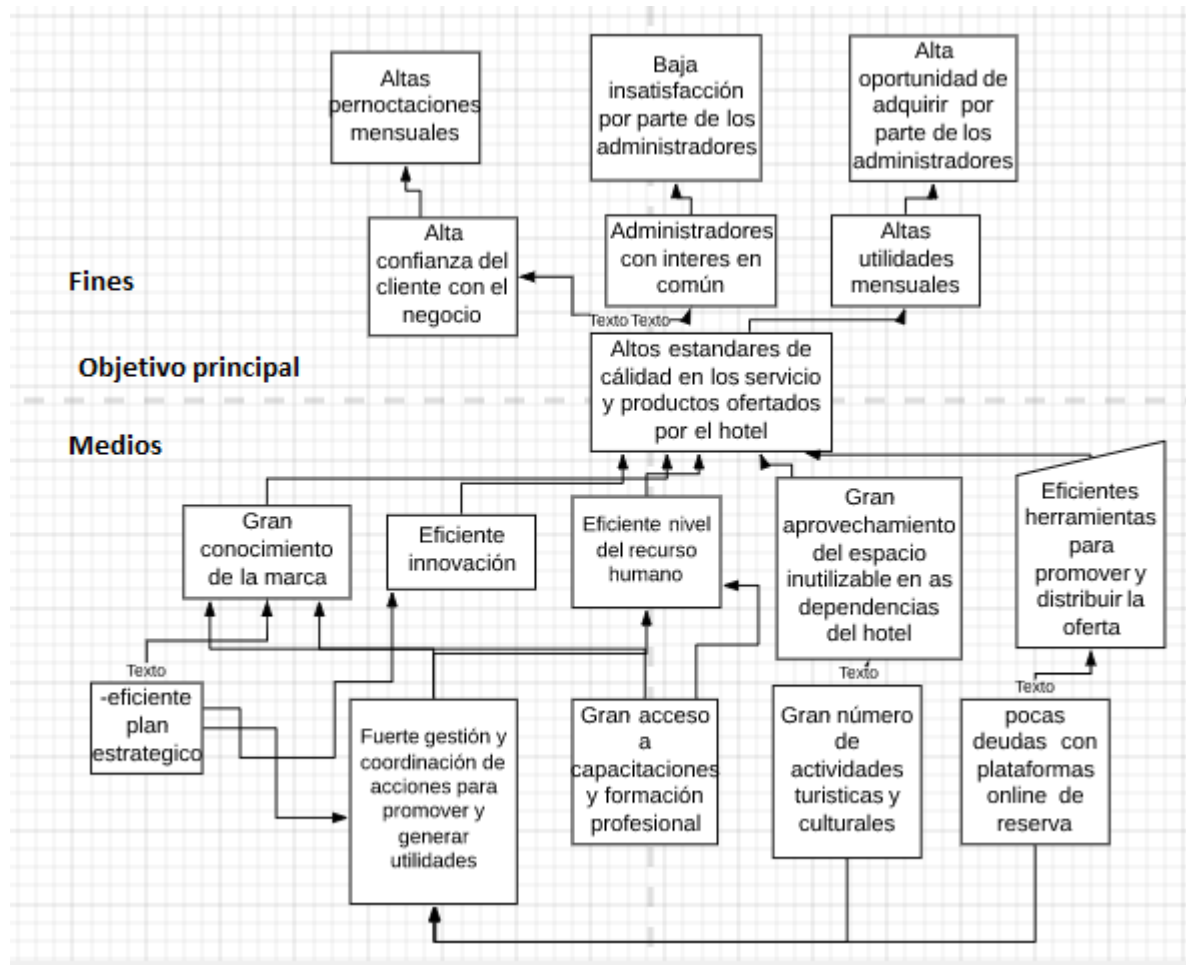
1.3 – 4.7: Adecuar todas las operaciones a las nuevas normas vigentes.

*Se considera una de las acciones más relevantes para que el negocio vuelva a tener éxito

6.2 ARBOL DE PROBLEMAS



6.3 ARBOL DE OBJETIVOS



7. Modelo de gestión

Se trabajará bajo las visiones de Lumpkin y Dess, Beckmergen, karapetrovic y Willborn, por lo que la finalidad de este Modelo de Gestión integral consiste en generar diagnósticos y análisis, para generar decisiones, estrategias y organización en el tiempo de las acciones, que llevaran a la organización a crear y mantener ventajas comparativas sostenidas en el tiempo que ayudaran a cumplir los objetivos deseados.

8. Matriz de marco lógico

Tabla 7 Matriz Marco Lógico

	Lógica intervención	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos
Objetivo general	Aumentar utilidades generadas por el hotel.	<p><u>-Cantidad utilidades mensuales.</u></p> <p>(utilidades (en peso chileno) generadas mes 1- utilidades (en peso chileno) mes 0)(así todos los meses hasta fin alizar el proyecto)</p> <p>Meta: aumentar en un 100% utilidades al fin del proyecto.</p>	1.1-Encuestas realizadas mensualmente para comparar ganancias mensuales, realizada por el equipo	
Objetivo específico	Mejorar los estándares de calidad en los servicios y productos ofertados por el hotel	<p><u>-número de pernoctaciones mensuales</u></p> <p>(número pernoctaciones mes 1 – número de pernoctaciones mes 0) (y así con todos los meses)</p> <p>Meta: Aumentar en 50% el porcentaje de pernoctaciones en el mes 0 para el termino</p>	<p>1.2-Encuesta realizada todos los meses por el equipo, partiendo desde mes 0.</p> <p>1.3-Encuesta a los 6 residentes que viven en el hotel, realizada por el equipo cada tres meses</p> <p>1-4-Encuesta realizada a los</p>	

		<p>del proyecto</p> <p><u>- Nivel de satisfacción de residentes</u></p> <p>(porcentaje satisfacción mes 3 – porcentaje satisfacción mes 0) (así cada 3 meses)</p> <p>Meta: aumentar en un 100% satisfacción de residentes para el termino del proyecto</p> <p><u>-Número de trabajadores especializados o capacitados en el área</u></p> <p>(Número trabajadores capacitados o especializados en el área de trabajo mes 12 – número de trabajadores capacitados o especializados en el área de trabajo mes 0)</p> <p>Meta: Aumentar al 100% los trabajadores especializado o</p>	<p>trabajadores del nuevo organigrama sobre capacitación o especialización en el área que trabajen, realizada por el equipo el mes 0 y al finalizar el proyecto</p>	
--	--	--	---	--

		capacitados en el área.		
Resultados (componentes)	<p>A.- Mejoramiento de la base estratégica del negocio</p> <p>B.- Ampliar Conocimiento de la marca</p> <p>C -Aumento asociatividad entre socios.</p> <p>D- Trabajo articulado con la Escuela de gestión en Turismo y Cultura</p> <p>E- Fomento del turismo patrimonial, cultural, histórico en la</p>	<p><u>A.1 -creación base estratégica</u></p> <p>(porcentaje implementación base estratégica mes 3 - porcentaje implementación base estratégica mes 0)(así cada 3 meses)</p> <p>Meta: alcanzar a implementar el 100% de la base estratégica para el final del proyecto</p> <p><u>B.1 Percepción redes sociales</u></p> <p>(número seguidores Instagram mes 3 – número seguidores Instagram mes 0)(así cada tres meses)</p> <p>Meta: Aumentar a 1000 el número de seguidores (cada tres meses)</p>	<p>1.1 a.1 Registro cada tres meses sobre porcentaje implementación de base estratégica</p> <p>1.2 b.1 y b.2 Registro número de seguidores y seguidos en Instagram cada tres meses.</p> <p>1.5 C.1 encuesta de actividades que participa la marca en conjunto a stakelholders, cada 3 meses</p> <p>1.6 D.1 Encuesta realizada cada tres meses</p>	

	<p>ciudad.</p> <p>F. Regularizar deudas</p>	<p><u>B.2 Percepción redes sociales</u></p> <p>(número seguidores instagram mes 3 – número seguidores instagram mes 0)(así cada tres meses)</p> <p>Meta: aumentar a 1000 número seguidores. (así cada tres meses)</p> <p><u>C.1 Variación participación en actividades</u></p> <p>(número actividades donde la marca del hotel trabaje en conjunto a stakeholders antes del proyecto + número de actividades donde la marca del hotel trabaja en conjunto a stakeholders al mes 3) (así cada tres meses)</p> <p>Meta: Aumentar cada 3 meses en un 100 % número actividades donde la marca del hotel</p>	<p>sobre cuantos estudiantes participan en las actividades turísticas impartidas por el hotel. Se realiza cada 3 meses</p> <p>1.3 E.1 Registro de actividades turístico culturales impartidas por el hotel, se realiza cada tres meses.</p>	
--	---	---	---	--

		<p>trabaje en conjunto a stakeholders</p> <p>D.1 Número de estudiantes trabajando en las actividades turísticas impartidas por el Hotel.</p> <p><i>(número estudiantes trabajando en actividades turísticas impartidas por el hotel mes 0 – número de estudiantes trabajando en actividades turísticas impartidas por el hotel mes 3)(así cada tres meses)</i></p> <p>Meta: cada tres meses aumentar en un 50 % los estudiantes trabajando en conjunto al hotel</p> <p>E.1 Número de actividades turístico culturales impartidas por el hotel</p>		
--	--	---	--	--

		<p>(número de actividades turístico culturales mes 3+ número de actividades turístico culturales mes 0) (así cada tres meses)</p> <p>Meta: Cada tres meses aumentar en un 100% las actividades turístico culturales impartidas por el hotel</p>		
Actividades	<p>A.1 Creación Plan Estratégico.</p> <p>A.2 Implementación Plan</p>			

	<p>Estratégico</p> <p>B.1 Aumentar el espectro alcanzado por las redes sociales.</p> <p>B.2 Reinauguración del hotel (bajo el nuevo método de trabajo), mediante una fiesta de bienvenida, para socios estratégicos, huéspedes y trabajadores en las dependencias del hotel</p> <p>B.3 Eventos semanales en las dependencias de stakeholders</p>			
--	--	--	--	--

	<p>como Hollywood y San Andrés Discoteque donde participe la marca activamente como medio de difusión de estos.</p> <p>B.4 Arriendo de las dependencias del hotel</p> <p>C.1 Eventos musicales, culturales, vitivinícolas y de entretención semanales y mensuales en conjunto a stakeholders como E sound (sonido), distribuidora de alcoholes”, Municipalidad de Viña del</p>			
--	--	--	--	--

	<p>Mar, Asociación de vinos de Chile, Restaurant Barbones etc), en las dependencias del hotel y de los socios.</p> <p>D.1 Rutas turístico culturales por el cerro y las periferias de este, impartido por estudiantes de la Escuela de Gestión en turismo.</p> <p>D.2 Rutas guiadas por los museos asociados al negocio impartidas por Estudiantes de Turismo y Cultura</p>			
--	---	--	--	--

	<p>E.1 Programa Ciclos de cine junto a Sala Insomnia.</p> <p>F.1 Pago deudas con plataformas virtuales de reserva.</p> <p>F.2 Regular trato con plataformas virtuales de reserva y así volver a vender el producto hotelero.</p>			
--	--	--	--	--

8.1 Rubrica evaluación

MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA HOTEL THE COLOR CASTLE

Instrumento de evaluación que permite medir el nivel de desarrollo de un indicador con mayor exactitud.

OBJETIVO GENERAL: Aumentar utilidades generadas por el hotel.

Análisis cualitativo de resultados:

4 puntos: Desarrollo avanzado

3 puntos: Desarrollo satisfactorio

2 puntos: Desarrollo incipiente

1 punto: Desarrollo débil

0

punto: No se observa desarrollo

Tabla 8 Rúbrica Rendimiento

Indicadores	4 puntos	3 puntos	2 punto	1 punto	0 punto
<p><u>-Cantidad utilidades mensuales.</u></p> <p>(utilidades (en peso chileno) generadas mes 1- utilidades (en peso chileno) mes 0)(así todos los meses hasta finalizar el proyecto)</p> <p>Meta: aumentar en un 20% utilidades mensualmente.</p>	Aumenta en 20% o más mensualmente	Aumenta entre 15% y 19%.	Aumenta entre 10% y 14%.	Aumenta menos de 10%.	No aumenta

Puntaje total del instrumento	4 puntos				
Puntaje obtenido por el proyecto					
% de Logro del proyecto					

OBJETIVO ESPECIFICO: Mejorar los estándares de calidad en los servicios y productos ofertados por el hotel

Análisis cualitativo de resultados:

4 puntos: Desarrollo avanzado

3 puntos: Desarrollo satisfactorio

2 puntos: Desarrollo incipiente

1 punto: Desarrollo débil

0

punto: No se observa desarrollo

Indicadores	4 puntos	3 puntos	2 punto	1 punto	0 punto
<u>número de pernoctaciones mensuales</u> (número pernoctaciones mes 1 – número de pernoctaciones mes 0) (y así con todos los meses) Meta: Aumentar en 50% el porcentaje de pernoctaciones en el mes 0 para el termino del proyecto	Aumenta un 50% o más.	Aumenta entre un 35% y un 49%	Aumenta 20% y un 34%.	Aumenta entre 1% y 19%.	No aumenta
<u>- Nivel de satisfacción de residentes</u> (porcentaje satisfacción mes 3 – porcentaje satisfacción mes	Aumenta al 100%	Aumenta de un 75% a un 99%	Aumenta de un 30% a un 74%	Aumenta de un 1% a un 29%	No aumenta

<p>0) (así cada 3 meses)</p> <p>Meta: aumentar en un 100% satisfacción de residentes para el termino del proyecto</p>					
<p><u>-Número de trabajadores especializados o capacitados en el área</u></p> <p>(Número trabajadores capacitados o especializados en el área de trabajo mes 12 – número de trabajadores capacitados o especializados en el área de trabajo mes 0)</p> <p>Meta: Aumentar al 100% los trabajadores especializado o</p>	<p>Aumenta un 100% cantidad de trabajadores especializados o capacitados</p>	<p>Aumenta un 75% cantidad de trabajadores especializados o capacitados</p>	<p>Aumenta en un 50% cantidad de trabajadores especializados o capacitados</p>	<p>Aumenta en 25% cantidad de trabajadores especializados o capacitados</p>	<p>No aumenta</p>

capacitados en el área.					
Puntaje total del instrumento	12 puntos				
Puntaje obtenido por el proyecto					
% de Logro del proyecto					

Resultados

Análisis cualitativo de resultados:

4 puntos: Desarrollo avanzado

3 puntos: Desarrollo satisfactorio

2 puntos: Desarrollo incipiente

1 punto: Desarrollo débil

0

punto: No se observa desarrollo

Indicadores	4 puntos	3 puntos	2 punto	1 punto	0 punto
<i>A.1 -creación base estratégica (porcentaje implementación base estratégica mes 3 - porcentaje implementación base estratégica mes 0)(así cada 3 meses)</i>	Impleme nta entre el 91% y el 100%	Implementa entre un 60% y un 90%	Implementa entre un 25% y un 59%	Implem enta entre un 1% y un 24%	No implem enta

Meta: alcanzar a implementar el 100% de la base estratégica para el final del proyecto					
<u>B.1 Percepción redes sociales</u> (número seguidos Instagram mes 3 – número seguidos Instagram mes 0)(así cada tres meses) Meta: Aumentar a 1000 el número de seguidores (cada tres meses)	Alcanza 1000 o más seguidos	Alcanza de 800 a 999 seguidos.	Alcanza de 500 a 799 seguidos	Aumenta de 361 a 499 seguidos	No aumenta de 360 seguidos
<u>B.2 Percepción redes sociales</u> (número seguidores instagram mes 3 – número seguidores instagram mes 0)(así cada tres meses) Meta: aumentar a 1000 número	Alcanza 1000 o mas seguidor es	Alcanza de 700 a 999 seguidores	Alcanza de 400 a 699 seguidores	Aumenta de 141 a 399 seguidos res.	No aumenta de 140 seguidos res.

seguidores. (así cada tres meses)					
<u>C.1 Variación en participación en actividades</u> (número actividades donde la marca del hotel trabaje en conjunto a stakeholders antes del proyecto + número de actividades donde la marca del hotel trabaja en conjunto a stakeholders al mes 3) (así cada tres meses) Meta: Aumentar cada 3 meses en un 100 % número actividades donde la marca del hotel trabaje en conjunto a stakeholders	Aumenta entre 80% a 100%	Aumenta entre un 50% a 79%	Aumenta entre 20% a 49%	Aument a de 1% a 19%%	No Aument a.
D.1 Número de estudiantes	Aumenta el 50% o	Aumenta entre 35% y	Aumenta entre 20% y	Aument a entre	No aument

<p>trabajando en las actividades turísticas impartidas por el Hotel.</p> <p>(número estudiantes trabajando en actividades turísticas impartidas por el hotel mes 0 – número de estudiantes trabajando en actividades turísticas impartidas por el hotel mes 3) (así cada tres meses)</p> <p>Meta: cada tres meses aumentar en un 50 % los estudiantes trabajando en conjunto al hotel</p>	<p>más.</p>	<p>49%</p>	<p>34%</p>	<p>1% y a 19%</p>	<p>a</p>
<p>E.1 Número de actividades turístico culturales impartidas por el hotel</p> <p>(número de actividades turístico</p>	<p>Aumenta entre el 90% y el 100%</p>	<p>Aumenta entre 50% y 89%</p>	<p>Aumenta entre 25% y 49%</p>	<p>Aument a entre 1% y 24%</p>	<p>No aument a</p>

culturales mes 3+ número de actividades turístico culturales mes 0) (así cada tres meses) Meta: Cada tres meses aumentar en un 100% las actividades turístico culturales impartidas por el hotel					
Puntaje total del instrumento	20 puntos				
Puntaje obtenido por el proyecto					
% de Logro del proyecto					

Es sumamente importante recalcar que para que las actividades del modelo de gestión funcionen se debe generar una base estratégica solida desde donde empezar a trabajar, es por esto que a continuación primero se describirá el nuevo Plan Estratégico (debido a que sin este ninguna de las actividades podrá ser realizada) y luego las fichas de todas las actividades que se realizaran por el modelo:

9. Propuesta de plan estratégico

Para que todo negocio funcione correctamente es necesario estipular las partes del negocio, a que sector va enfocado, qué características tiene y las estrategias correspondientes para que el producto pueda ser vendido de forma exitosa. Es por esto que un plan estratégico es lo más necesario para poder solventar estratégicamente las actividades, operaciones, trámites etc. que realiza el negocio y tener una base sólida desde donde empezar a trabajar, generando obligatoriamente cambios dentro de las operaciones, acciones, logística, organigrama, recursos físicos, humanos y financieros para poder mejorar y aumentar las utilidades del negocio

Giros de la empresa

El Hotel The Color Castle es una empresa prestadora de servicios de alojamiento y en el SII tributa bajo los siguientes códigos:

Tabla 9 Nuevo Giro Empresa

Código	Actividad
551001	Actividad de Hoteles
559001	Actividad de residenciales para estudiantes y trabajadores
791200*	Actividad de Operadores Turísticos.

Fuente: SII.

Se entiende que al tener nuevas actividades enfocadas también al ámbito turístico se debe generar un nuevo giro en el Servicio de Impuestos Internos (SII), para así poder hacerlas con tranquilidad bajo las normas correspondientes, es por esto que el negocio deberá adoptar también la Actividad de Operar Turístico para así poder funcionar correctamente sin ningún tipo de problema.

Metas estratégicas

Visión

Ser reconocidos a nivel local, nacional e internacional como el Hotel que más contribuye al turismo, a la cultura local, histórica, patrimonial y gastronómica en Viña del Mar, siendo la mejor opción para realizar eventos, congresos, reuniones como para descansar y/o divertirse. Además tenemos máxima calidad en cada una de las operaciones realizadas, superando las necesidades y expectativas de cada cliente.

Misión

Otorgar a nuestros huéspedes un servicio cercano, acogedor y familiar, además de un listado de productos que por su innovación, calidad y cuidado con el medioambiente los haga tenernos siempre como su primera opción a la hora de volver a la ciudad

Valores corporativos

El Hotel The Color Castle cuenta con los siguientes valores:

Hospitalidad: Uno de los valores fundamentales debido a que con este se logra llegar de una forma más emocional al huésped, generando cercanía y un trato más familiar.

Confianza: la confiabilidad del negocio, le entrega al huésped certeza de que nunca nada malo pasará, lo que ayuda a generar una fidelización que ayudará a concretar futuras visitas

Innovación: El encargado de gestión constantemente va buscando nuevas oportunidades en el mercado para concretar nuevos productos y quizás llegar a más segmentos, ampliando así el negocio.

Conservación y preservación del Patrimonio: El Hotel está emplazado en uno de los barrios más antiguos de Viña del Mar, y la casona misma tiene más de 80 años de

antigüedad, por lo que es imperante salvaguardar todo lo que es históricamente atractivo, como la fachada y decorativos acordes a la idiosincrasia del lugar, reflejando la cultura de la que se rodea.

Trabajo en equipo: Para que el ambiente sea familiar y cómodo para todos, es imperante tener buena comunicación tanto con el personal como con los huéspedes para que todo salga perfecto.

Responsabilidad Social: El Hotel está comprometido con la comunidad y el entorno en general.

Segmento objetivo

Todo negocio debe saber hacia quien enfoca el servicio, debido a que si no, muy fácilmente puede perder el norte o dejar de funcionar, ya sea por inconvenientes con clientes o entre los mismos trabajadores. Es por esto que el Hotel desde sus inicios supo hacia donde iba encaminado el negocio, donde el principal segmento objetivo (para la temporada estival) es adultos entre 25 y 40 años los cuales tengan un ingreso per cápita superior a los \$800.000 y que no tengan problemas para pagar el precio de una habitación, donde además se busca que estos sean de características únicas, donde el ser simpático, sociable, y empático son las características más comunes entre los huéspedes que se han hospedado. El hotel busca gente que vaya en busca de experiencias más que solo un servicio común y corriente, donde puedan generar nuevos contactos y un sinfín de actividades que logren desconectarlo de su normalidad, es por esto además que se busca generar contacto con extranjeros que vayan llegando a la ciudad y que tengan afinidad con la sociabilidad, la cultura, las buenas costumbres y la empatía.

Cuando la temporada estival termina, el Hotel empieza a funcionar además como Residencia y también se busca un segmento objetivo único, donde los dueños decidieron que trabajar con jóvenes y adultos entre 20 y 40 años, usualmente trabajadores con un ingreso per cápita sobre los \$700000 y/o universitarios que usualmente viven bajo los ingresos de sus padres y/o que vengan por programas de extranjería, en tal caso se generaran descuentos en las estadias mensuales. Estos deben tener características

similares a las que se piden bajo la modalidad de Hotel, ya que, al vivir bajo el sistema Residencia, se vive bajo un sistema comunitario, familiar y agradable.

Productos y servicios.

Servicios

El hotel The Color Castle tiene como servicio principal, el servicio de alojamiento, tanto hotelero como el de residencia, pero además existe un servicio turístico. Existen ciertos servicios que van incluidos en ciertos hoteles y residencia que son para el huésped en general, (y que son parte de los servicios prestados) como lo son el servicio de luz y agua, gas, WIFI gratuito (red básica), amenities en las habitaciones, etc. Mientras que existen otros servicios que solo son para los huéspedes hoteleros como lo es el servicio de desayuno.

Productos

Dentro del servicio de alojamiento hotelero en The Color Castle tiene 3 productos los cuales son:

- Suite Delux: Se encuentra en el segundo piso de hotel y es el producto más importante, cuenta con baño privado y un jacuzzi, mas cama matrimonial, productos higiénicos, tragos de cortesía, además de televisor LCD y conexión WiFi. Tiene un costo de \$50.000 por noche
- Suite: Se encuentra en tercer piso de la casa y cuenta con baño privado + cama matrimonial, productos higiénicos, además de televisor LCD y conexión WiFi. Tiene un costo de \$35000 por noche
- Twins: Se encuentra en el tercer y segundo piso, es habitación compartida, dos camas de 1 plaza ½ con opción a agregar una tercera (pago extra), con televisor LCD, y conexión WiFi. Tiene un costo de \$35000 por noche.

*hoy en día una de las habitaciones Twin y suite del tercer piso son arrendadas mensualmente. Cada una por \$450000.

Mientras que en el servicio de alojamiento residencia se encuentran dos productos:

- Cama Simple: Son 3 habitaciones en el primer piso del hotel las cuales se arrienda cada una por \$250000, solo con conexión a WiFi + baño compartido en el mismo piso.
- Subarriendo de casa: En los exteriores del hotel existe una casa que se arrienda mensualmente por \$550000.

Arriendos de los exteriores del hotel:

- Arriendo salón que da a exteriores: Se arrienda mensualmente para una escuela de yoga por un precio de \$250000
- Arriendo de la vidriera: \$40.000 por día, por mes se arrienda mínimo 6 veces.

Productos dentro del servicio turístico*

*Rutas guiadas: Se realizarán rutas guiadas por estudiantes de Gestión en Turismo y Cultura por el Cerro Castillo y Viña del Mar

Costo por persona \$10.000 externos -\$5000 huéspedes - \$4000 estudiantes, Mínimo 9 personas, máximo 12 personas por tour-

*Eventos culturales: Se realizarán Talleres, foros, conversatorios en las dependencias del hotel.

*Eventos de entretenimiento: Se realizarán eventos de stand up comedy, bailables, para empresas privadas y audiovisuales. Cada precio de la entrada dependerá del evento que sea.

* Nuevas incorporaciones.

Estrategia productos y servicios

La estrategia de productos y servicios define la clase de negocio en que se encuentra, proporcionando una visión de clase y tipo de servicio que la compañía debe tener y solventar. Esta estrategia de servicio describe como debieran percibir la empresa todos los clientes y empleados.

Mediante esta estrategia de producto y servicio se puede identificar la forma en que el cliente ve el atributo del servicio ofrecido, según Sasser, Olsen y Wyckoff¹⁴ existen 3 formas:

1. Un atributo sobrevalorado, el que para el cliente tenga un peso específico mayor que el resto de atributos del servicio.
2. Un solo atributo con límites mínimos, es decir, seleccionar un único determinante con la condición de que el resto de los atributos alcancen un mínimo de satisfacción.
3. Promedio balanceado de atributos, esto es, que el cliente aceptara tener menos cantidad de unos atributos a cambio de una mayor cantidad de otros atributos.

El hotel basa su estrategia en la tercera forma, debido a que si bien tiene privilegiada localización, no es algo influyente en la toma de decisión del cliente, por lo que se optó por tener pequeñas cualidades ante una ventaja competitiva completamente diferenciadora.

Publicidad

Se creará una página web y redes sociales útiles y servibles donde se den a conocer las ofertas, descuentos, sorteos y las actividades que constantemente se irán generando en las dependencias del hotel y ajenas a este, además se volverá a trabajar en la Fanpage de Facebook para poder generar aún más publicidad del lugar, llegando a un público distinto al que utiliza Instagram y Twitter, todo esto será manejado por algún profesional en el área de publicidad o marketing, el cual además cuando se paguen las deudas existentes con las distintas plataformas digitales para reservas deberá regularizar el trato para poder así seguir trabajando con ellas, ya que son el sistema perfecto, para poder generar reservas y publicidad al mismo tiempo (Estas plataformas como Booking o A&B piden entre el 15% al 25% del precio ofertado en la página, y que se cobre uno o el otro porcentaje dependerá de factores como la disponibilidad de hoteles en la zona y la reputación del hotel).

Por el hecho de que Booking pone condiciones como no permitir que el hotel tenga un precio más económico por habitación en su propia página web ni en ningún otro portal de reservas online, es que es sumamente importante tener redes sociales servibles y que sean

¹⁴ Las dimensiones de la calidad del servicio en campo en el sector público.
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C01P05.pdf>

manejadas por alguien competente, debido a que se pueden generar promociones y rebajas en el precio original dentro de estas (ya que no son consideradas un portal de reserva online) y estas serán solo para aquellos que siguen a la página y estas se irán dando a través de metas específicas. **Ejemplo: Si la página de Instagram llega a X cantidad de seguidores se sortea una noche habitación para dos personas con 50% de descuento.**

Estas promociones pueden ser de distribución directa (venta por Booking)

- Por más de 3 días hospedados en hotel se le hará un 20% de descuento en el precio final.
- Si pagan año completo en Residencial se le hará un 20% de descuento en el precio final.
- *15% de descuento para clientes que hayan hospedado en el hotel más de una vez y menos de 3.
- *20% para clientes que hayan hospedado más de 3 veces.

*Promociones realizadas por

Instagram

Para generar nuevos seguidores

- *Sorteos de una habitación para dos personas con 50% de descuento en el precio a quienes reaccionen a la historia donde se muestre la promoción.
- *Sorteo de una habitación para dos personas entre los seguidores con 50% descuento en el precio al llegar a 1000 seguidores.

Para afianzar clientela

- *Sorteo de una habitación para dos personas con 50% de descuento en el precio para aquellos seguidores que hayan hospedado menos de 3 veces
- *Sorteo de una habitación gratuita para dos personas entre los seguidores que hayan asistido a más de 3 actividades realizadas por el hotel
- *Sorteo de una habitación para dos personas con 50% de descuento en el precio por subir historias promocionando el hotel.
- *Mensualmente se sortearan entradas a los distintos eventos realizados por la marca en conjunto a otros negocios

Para masificar el negocio

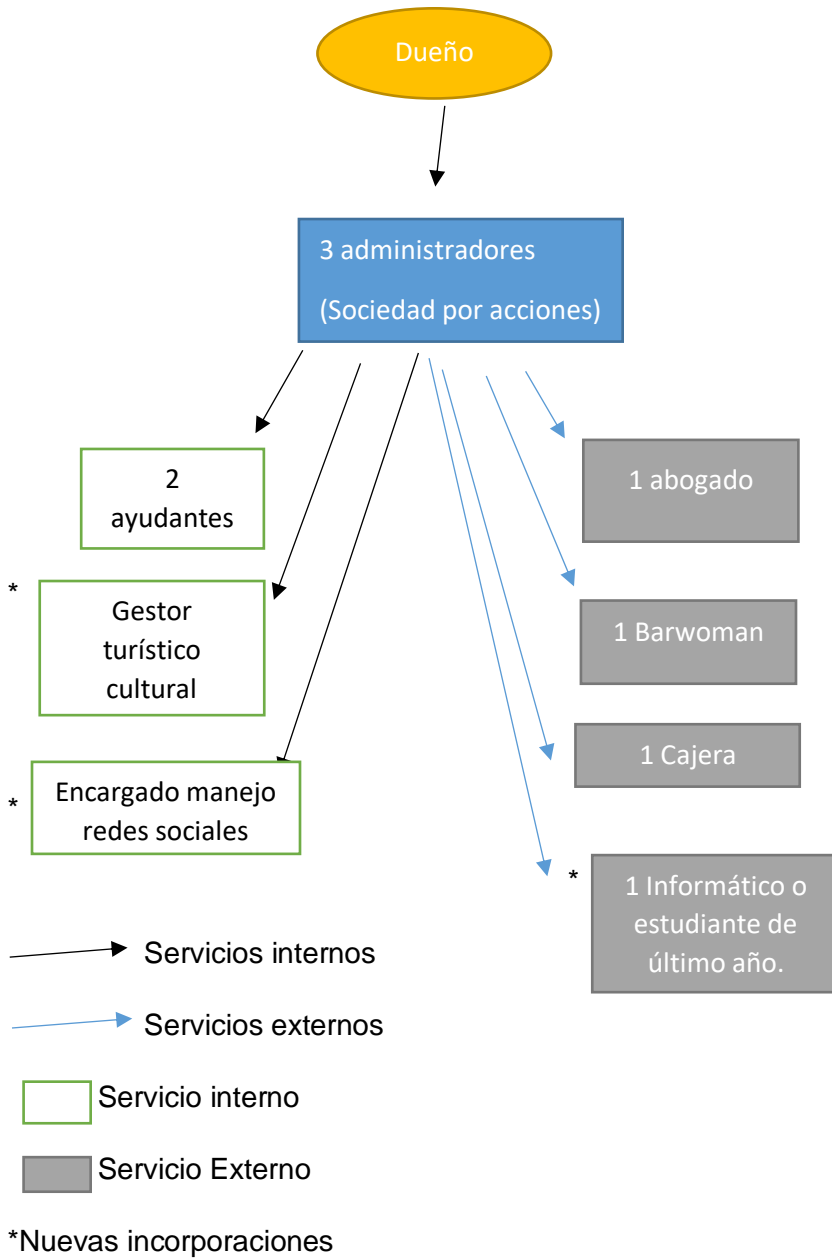
- *Si se llega en menos de dos semanas de 1000 a 2000 seguidores se sorteará una habitación para dos personas + tragos cortesía con 50% de descuento
- *Si se llega en menos de un mes de 2000 a 5000 seguidores se sorteará una habitación para dos personas + trago de cortesía con 50% de descuento en el precio final + una entrada doble a cualquiera de las actividades realizadas por la marca en conjunto a otros negocios.
- *Si se llega a 10000 seguidores se sorteará una habitación totalmente gratuita para dos personas + trago de cortesía + 2 entradas dobles a cualquier de los eventos realizados por la marca en conjunto a otros negocios.
- * son todas las nuevas promociones.

*Todas estas promociones serán realizadas por Instagram y buscan generar publicidad y nuevos clientes

*El Fanpage en Facebook solo mostrará la oferta realizada en booking y las actividades a realizar por el hotel.

Organigrama Hotel The Color Castle.

Figura 6 Nuevo Organigrama



El hotel The Color Castle tiene un número reducido de trabajadores es por esto que es imperante el generar nuevos puestos de trabajo por ende más trabajadores, los cuales son el área de gestión encargado de un Gestor Turístico Cultural, encargado de redes sociales

el cual debe ser publicista, de relaciones públicas o experto en el área y un informático que trabajará en ocasiones con el hotel. Por lo que el organigrama quedaría con el dueño de la casona, que es aquel que solo cobra el arriendo mensual y es la máxima autoridad, luego están los 3 administradores que funcionan bajo una sociedad por acciones donde Alejandro Benítez cuenta con el 50% de las acciones mientras que Liu Quezada junto a David Raffer (los otros dos administradores) cuentan con el 50% restante, Alejandro Benítez es el administrador con más peso dentro de la toma de decisiones del lugar. Liu y David son los encargados de los quehaceres diarios en el hotel, de recibir y despedir huéspedes, mientras que Alejandro es aquel que está encargado del área logística del negocio. Bajo estos administradores estará el encargado del área de gestión que será un Gestor Turístico Cultural, el cual deberá generar las alianzas y contactos necesarios para generar eventos, shows, actividades varias, reuniones etc. Para el beneficio del hotel en general, además de un encargado de redes sociales, la página web, contactos con plataformas virtuales del área etc. y existen dos ayudantes que viven en el hotel y que no reciben paga sino que más bien viven y comen gratis, siempre y cuando trabajen media jornada cada uno, solo para los eventos realizados en el hotel los ayudantes recibirán paga por coperos y garzones. Se cuenta con contactos de abogados para cualquier inconveniente o problema legal y de un informático ante cualquier necesidad o problema

Ante eventos que se realicen dentro de las dependencias del hotel, se cuenta con una Barwoman, un/a cajero/a y los dos ayudantes que trabajan como copero/garzones

Análisis del entorno competitivo “5 Fuerzas de Porter”

El Hotel The Color Castle entrega el servicio hotelero/residencial + servicio turístico.

A continuación se realizara un listado de los competidores directos e indirectos al Hotel The Color Castle, el tipo de servicio a ofrecer y su ubicación

Tabla 10: lista competidores

Tabla 11 Nueva tabla competidores

empresa	Directo	Indirecto	Servicio	Ubicación	Precio normal por habitación
Hostal Casa Roma	x		Servicio alojamiento + restaurante + tiene bar +	Roma 20, Viña del Mar	\$24.741
Hotel My House	X		Servicio alojamiento	Bellavista 115, Viña del Mar	\$28.040
Hostal Mar y Sol	X		Servicio alojamiento	Agua Santa 36, Viña del Mar	\$23.916
Hotel Cerro Castillo		X	Servicio alojamiento + restaurante + servicio a la habitación + servicio de lavandería + estacionamiento	Prat 56, Cerro Castillo, Viña del Mar	\$65.837
Hotel Vista Hermosa	X		Servicio alojamiento + +baño privado	Vista Hermosa 17, Cerro Castillo, Viña del Mar	\$23.043
B & B Chocolate Manor House Hotel	X		Servicio alojamiento + desayuno y restaurant + baño privado	Vista Hermosa 140, Cerro Castillo, Viña del Mar.	\$40.888
Hostal Encuentro entre	x		Servicio alojamiento	Avenida España 123, Viña del Mar	\$23.751.

Culturas					
Hotel Boutique Castillo Medieval		x	Servicio alojamiento + Desayuno + Estacionamiento	San José Poniente 201, Viña del Mar.	\$65.836
*Hotel Fauna		x	Servicio Alojamiento + desayuno + estacionamiento + Servicio turistico	Calle Dimalow, Cerro Alegre	\$85000

*Hotel fauna se agrega como un competidor indirecto ya que si bien, tiene todos los servicios que tiene el hotel, está emplazado en Valparaíso.

Recursos, Capacidades y Habilidades

Para entender de mejor manera en que lugar se posiciona un negocio, y qué aspectos diferenciadores tiene, es necesario saber con cuáles recursos, capacidades, y habilidades cuenta, ya que al tener la mezcla de estos aspectos se puede generar cierta ventaja competitiva, siempre y cuando estén bien estipulados.

Los recursos son todos aquellos elementos que se requieren para que un negocio pueda lograr sus objetivos, dentro de este está Recurso humano: son un factor primordial en la marcha de una empresa, de este grupo de personas depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Recursos financieros; los cuales son los recursos propios y ajenos de carácter económico y monetario que empresa requiere o tiene para el desarrollo de sus actividades. Recursos Físicos; bienes tangibles y de propiedad de la empresa, como edificio, terreno, maquinaria, herramienta, vehículo etc.

Las capacidades y habilidades de un negocio son todas aquellas acciones, actividades, quehaceres diarios, los cuales si mejoran o se innova sobre ellos servirá para generar un aspecto diferenciador dentro del rubro lo cual ayudará a posicionar de mejor manera a la empresa.

Por lo anteriormente mencionado se puede resumir que:

Cadena de Valor

Figura 7 Nueva Cadena de Valor

<p>Infraestructura de la firma: Dentro de la empresa, se lleva una gestión en conjunto, entre los administradores del hotel, los cuales trabajan bajo una sociedad limitada, junto al encargado del área de gestión que si bien no tiene la misma jerarquía que los administradores, tiene voto y opinión a la hora de la toma de decisiones. Estos planean los quehaceres diarios, además el seguimiento que se le debe dar a cada persona que esté en las dependencias del hotel. Los tres administradores son los que debaten sobre los cambios dentro del local, la logística, las deudas y ganancias.</p>			
<p>Manejo de recursos humanos: Se tiene un equipo sólido donde para la función hotelera/residencial, se cuenta con los administradores y dos ayudantes que viven en el hotel, además existe un área de gestión manejado por un gestor turístico cultural. Para el área de marketing existe un profesional en el área generando publicidad y nuevas redes. Para cuando se realizan eventos propios del hotel se cuenta con un copero, un cajero, una barwoman (sin curso de barman), estos trabajan por evento y se intenta siempre trabajar con el mismo equipo. Para cualquier inconveniente en las redes y web se trabajará con un informático.</p>			
<p>Desarrollo de tecnología: El Hotel se va adaptando al tema tecnología, tanto por generar redes sociales como sistemas digitales de Check in – Check out etc. Además se generó nuevamente el contacto con plataformas de reserva online</p>			
<p>Logística interna:</p> <p><u>Reservas:</u></p> <p>Las reservas se hacen por llamado telefónico, por medio de comunicación directa, por medio del contacto por redes sociales y por la plataforma virtual Booking</p> <p><u>Almacenaje reserva:</u></p> <p>Todas las reservas realizadas deben ser anotadas en el sistema de reserva propio del hotel</p> <p><u>Compra insumos:</u></p> <p>Cada una semana los administradores compran insumos necesarios para el servicio hotelero; Toallas, jabón, shampoo, limpiasuelo etc.</p> <p><u>Almacenamiento insumos:</u></p> <p>Todos los insumos comprados se llevan a la bodega.</p> <p><u>Gestión actividades y recursos</u></p> <p>Toda actividad, evento o show, ruta guiada etc. a realizar debe ser vista primeramente con el encargado del área de gestión</p> <p><u>Almacenaje actividades</u></p> <p>Toda actividad, evento o show debe ser anotado en una bitácora digital llamada TRELLO y que sirve para ordenar documentos, fotos, proyectos etc como mantener carpetas ordenadas por tópicos y área</p>	<p>Operaciones:</p> <p>Se tienen 5 tipos de operaciones.</p> <p>-Realización de eventos, actividades, shows con la marca: Es llevado a cabo por el área de gestión en conjunto a los stakeholders.</p> <p>-Reserva: cliente llama o ve por la página web, redes sociales o Booking para ver disponibilidad y reserva.</p> <p>-Arreglo/limpieza habitaciones: ayudantes que viven en el hotel, antes que un huésped se aloja, debe velar por que la habitación se encuentre limpia y sin ningún inconveniente., además deben hacer la limpieza general del hotel.</p> <p>- Check in – Check Out: Check in desde las 14:00 hrs. y check out a las 12:00 hrs.</p> <p>-Rutas guiadas: Realizadas por alumnos de la escuela de Gestión en Turismo y Cultura</p>	<p>Marketing</p> <p>Diseño del producto: Es un hotel pensado para personas jóvenes que busquen un lugar acogedor y jovial (dentro de un sector reconocido por ser para la tercera edad), donde puedan generar nuevas redes de contactos y ocio.</p> <p>Canales de distribución: Este negocio distribuye su oferta en páginas y plataformas online conocidas como Booking, Trivago etc. Además de generar marketing por radio FM VIÑA, pagina web, redes sociales (Fanpage Facebook, Instagram) y plataformas de reserva online.</p>	<p>Servicio:</p> <p>A medida que el negocio crece y la necesidad del mercado objetivo también, es necesario implementar cambios y/o evolucionar. Al servicio hotelero se le agrego un servicio turístico con 50% para los huéspedes y precio completo para terceros</p> <p>Además existe un servicio de entretenimiento con la marca registrada</p>

Elaboración propia.

Recursos y capacidades

Tabla 12 Recursos y Capacidades

Tipo recurso	Recurso	Estratégico	operativo
Recurso humano	I N T E R N O Dueño negocio	✓	
	3 Administrador	✓	✓
	2 ayudantes		✓
	Encargado redes sociales *	✓	
	*Practicantes escuela Gestión en Turismo y Cultura		
	*Gestor turistico cultural.	✓	✓
	E X T E R N O Cajera		
Barwoman			✓
A B O G A D O Abogado		✓	
I N F O R M A T I C O Informatico*		✓	✓
Recursos Financieros y legales	Marca registrada	✓	
	Escritura	✓	
	Patente de alcoholes		✓

	Autorización sanitaria		✓
	Patente comercial		✓
Recursos físicos	Hotel	✓	✓
	3 refrigeradores		✓
	8 mesas		✓
	8 sillas		✓
	2 estacionamientos	✓	
	Cocina		✓
	3 baños externos a los de las habitaciones		✓
	3 futones		✓
	3 camas matrimoniales		✓
	8 camas simples		✓
	Ropa de cama de cambio x cada tipo de cama		✓
	12 cuadros decorativos	✓	✓

Creación propia.

Habilidades del RRHH.

En la siguiente tabla se presentan las habilidades duras y blandas más demandadas en el ámbito laboral según estudios del portal laboral Linked in¹⁵ y por la plataforma digital keyclouding . Se utilizará esta información para contrastarla con la realidad del recurso humano presente en el hotel.

Tabla 13 Nuevas Habilidades

Habilidad duras	Desarrollado	En desarrollo	Necesita refuerzo
Manejo datos nube	✓		
Razonamiento analítico		✓	
Manejo de personas	✓		
Estudios Profesionales	✓		
Diseño UX		✓	
Habilidades Blandas			
Innovación y Creatividad	✓		
Orientación al cliente		✓	
Buena organización	✓		
Manejo del tiempo		✓	
liderazgo	✓		
Adaptabilidad		✓	

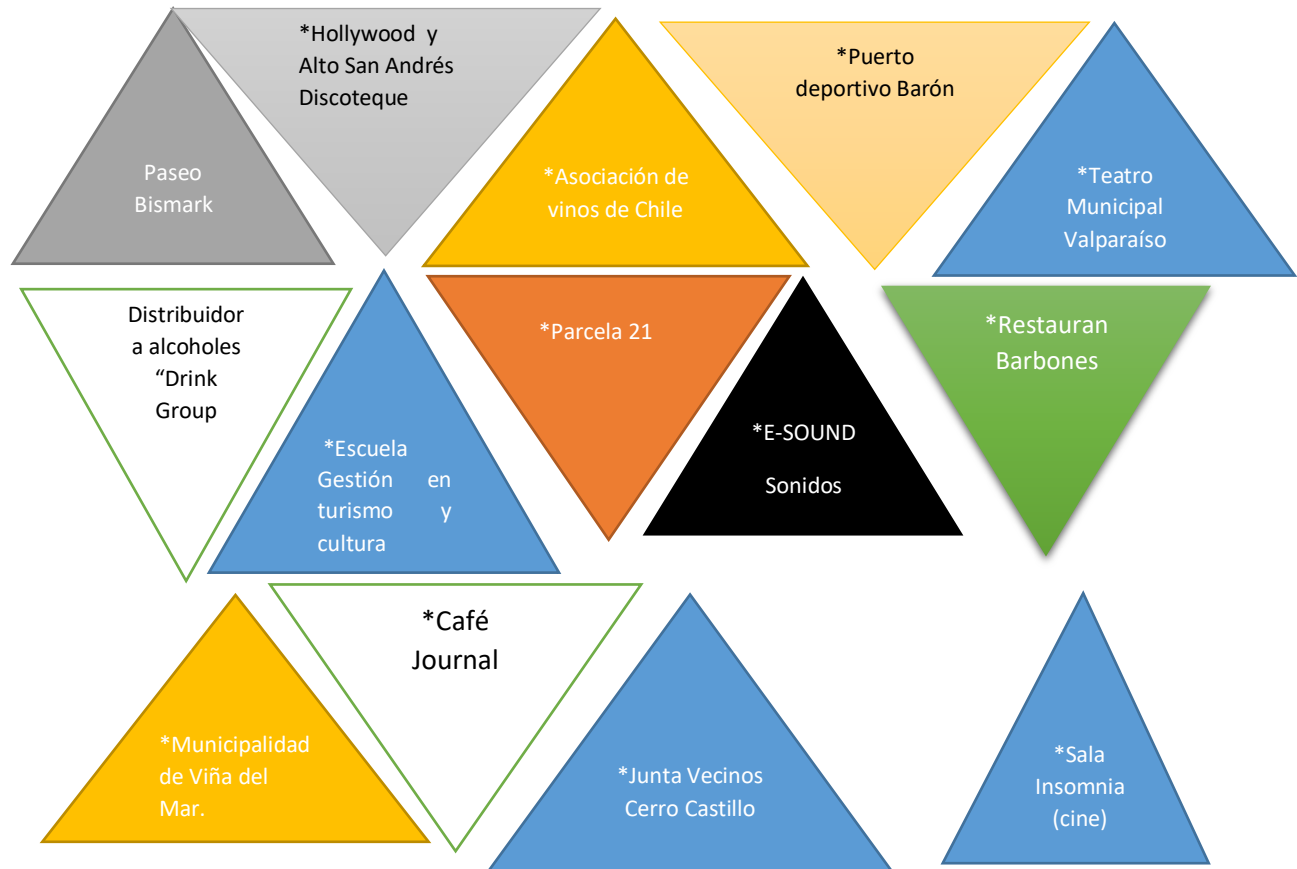
Elaboración propia.

Para que las habilidades duras puedan estar en desarrollo o desarrollado el personas deberá obtener certificaciones o estudios profesionales afines porque de lo contrario

¹⁵ https://t13.cl/285034?fbclid=IwAR0C1tQQp8jOFiOHE8ivIJOWM0etvU33xNDiI3QStXd45_n2EK-J0V1X_RE

muchas de estas no logran desarrollarse satisfactoriamente dañando probablemente el correcto funcionar de la empresa, mientras que para obtener el nivel “desarrollado” o “en desarrollo” en habilidades blandas se necesitan talleres grupales o capacitaciones en el área.

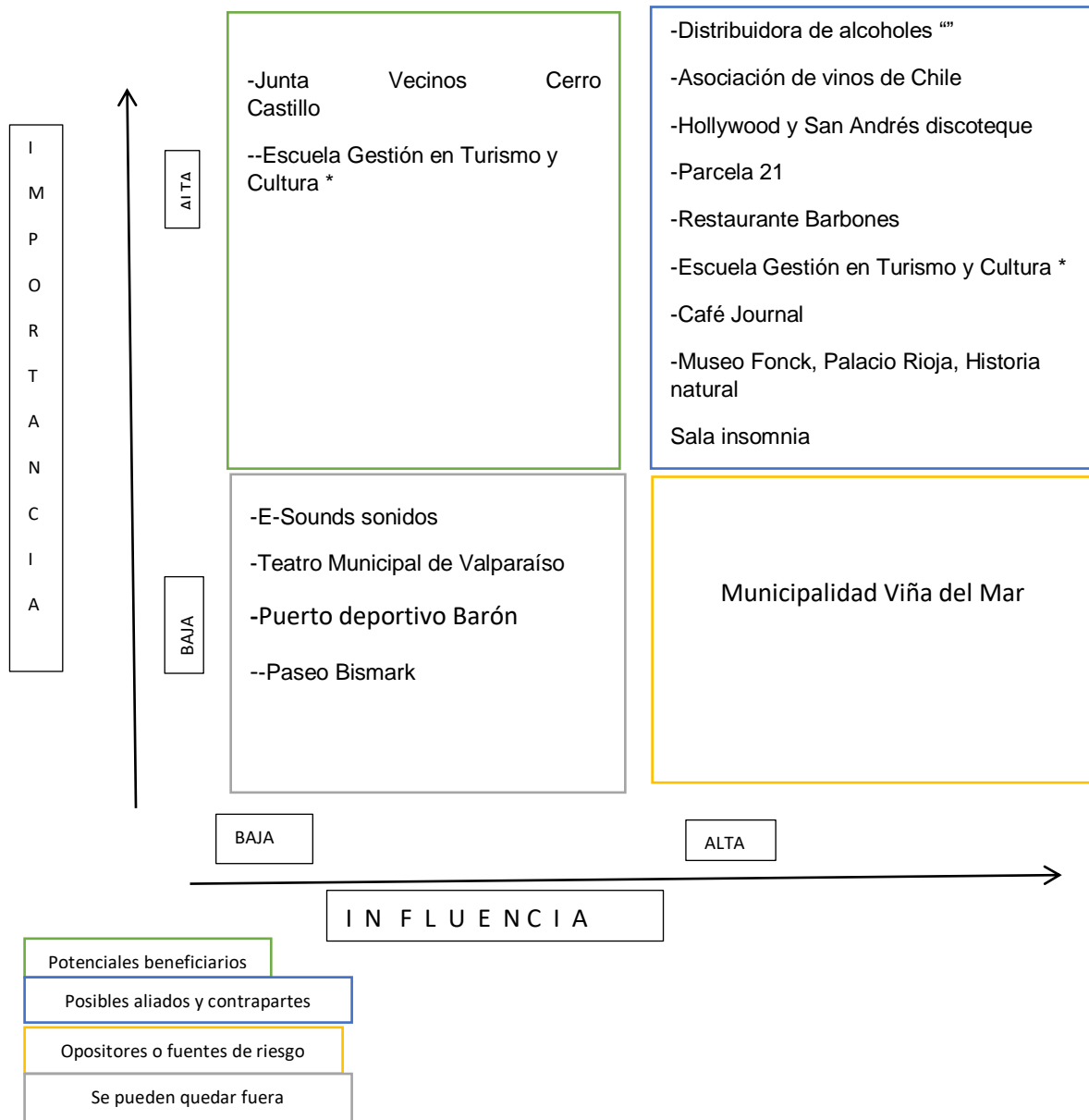
Stakeholders



**Nuevos Stakeholders*

Matriz de Poder

Figura 8 Nueva Matriz de Poder



Fuente: Elaboración propia

10. Ficha actividades

10.1 A.- Mejoramiento de la base estratégica del negocio

A.1 Creación Plan Estratégico.

Nombre actividad

A.1 Creación Plan Estratégico.

Objetivo general de la actividad

Crear base estratégica sólida para que el hotel empiece a generar mejoras

Descripción de la actividad

Se debe formular y dejar estipulado las metas estratégicas, segmento objetivo con el cual se quiere trabajar, definir productos y servicios, publicidad con la que desea trabajar, organigrama, diagrama de procesos, Lay out, análisis del entorno en general y competitivo, recursos con los que cuenta el hotel, capacidades y habilidades del recurso humano, los Stakeholders y su matriz de importancia para poder formar una base sólida con la cual trabajar

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Búsqueda equipo técnico
- 2) Selección Gestor a cargo del proyecto
- 3) Selección grupos de practicantes que trabajaran en mesas de trabajo en conjunto al gestor.
- 4) Generar análisis de que es lo que hay y que no (estratégicamente hablando)
- 5) Generar mejoras en lo existente y crear lo que no exista
- 6) Redactar Plan Estratégico

b.- Duración de la actividad

Se empieza a realizar antes del inicio del proyecto y debe estar listo antes del inicio de este.

A.1 Implementación Plan Estratégico.

Nombre actividad

A.1 Implementación Plan Estratégico.

Objetivo general de la actividad

Ajustar todas las actividades, acciones y estrategias al Plan estratégico realizado.

Descripción de la actividad

Se deben implementar las metas estratégicas, segmento objetivo con el cual se quiere trabajar, definir productos y servicios, publicidad con la que desea trabajar, organigrama, diagrama de procesos, Lay out, análisis del entorno en general y competitivo, recursos con los que cuenta el hotel, capacidades y habilidades del recurso humano, los Stakeholders y su matriz de importancia, definidos en el plan estratégicos para poder generar mayores beneficios.

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Gestor a cargo del proyecto empieza adaptar los pasos.
- 2) Selección grupos de practicantes que trabajaran en mesas de trabajo en conjunto al gestor.
- 3) Implementación del Plan Estratégico

b.- Duración de la actividad

Dura lo que dura el proyecto

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos

-Espacio físico para implementación de mejoras.

- Recursos humanos

-Coordinador/gestor a cargo del proyecto

- Administradores

-Practicantes

D. Costos de la actividad

Esta actividad no supone un costo por realizarlo debido a que está a cargo del área de gestión del hotel, por lo que esto está dentro de las labores que debe realizar.

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos

-Espacio físico para realización del diagnóstico, y el análisis de las posibles mejoras.

- Recursos humanos

-Coordinador/gestor a cargo del proyecto

- Administradores

-Practicantes

D. Costos de la actividad

Esta actividad no supone un costo por realizarlo debido a que está a cargo del área de gestión del hotel, por lo que esto está dentro de las labores que debe realizar.

10.2 B.-Ampliar Conocimiento de la marca

B.1 Aumentar el espectro alcanzado por las redes sociales.

Nombre actividad

B.1 Aumentar el espectro alcanzado por las redes sociales.

Objetivo general de la actividad

Ampliar el número de personas que conozcan el Hotel The Color Castle y las actividades turísticas, culturales, patrimoniales y/o históricas que se realicen por la marca y sus socios

Descripción de la actividad

Primero se debe crear la página web donde se de las informaciones generales del Hotel, las actividades y promociones, realizadas por el hotel y/o sus aliados, esta será el vínculo formal para que cualquier institución, organización, corporación etc. desee contactarse con el negocio. El segundo paso es la creación y el correcto el manejo de las redes sociales tanto Fanpage Facebook como Instagram donde el primero tiene como misión entregar la información del hotel y las promociones que se dan en Instagram y el segundo deberá ganar SEGUIDORES Y SEGUIDOS hasta llegar a la meta, además se debe agregar más promoción tanto en publicaciones como en las historias donde se dé información de las actividades realizadas en los distintos lugares asociados, como también la de lugares públicos de interés patrimonial. Instagram es la plataforma a ocupar para llegar a un rango etario específico (niños, jóvenes, adulto joven, adulto).

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

1) Selección informático encargado de crear página web y redes sociales

1) selección de encargado para manejo de redes sociales servibles

2) Manejar Redes sociales, ampliar información y número seguidores y seguidos, además de subir información al Fanpage.

b.- Duración de la actividad

Esta acción dura lo que dura el proyecto y empieza en la primera semana.

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos

- Lugar físico con todas las facilidades para informático

- Celular para manejar redes sociales.

- Recursos humanos

- Gestor encargado

- Informático

- Encargado redes sociales.

D.- Costo de la actividad

Si se hace con un estudiante de último año de informática el generar la página web

Cuesta \$50000. El encargado de redes sociales es un costo por sueldo.

B.2 Reinauguración del hotel (bajo el nuevo método de trabajo), mediante una fiesta de bienvenida, para socios estratégicos, huéspedes y trabajadores en las dependencias del hotel

Nombre actividad

B.2 Reinauguración del hotel (bajo el nuevo método de trabajo), mediante una fiesta de bienvenida, para socios estratégicos, huéspedes y trabajadores en las dependencias del hotel Objetivo general de la actividad

Lograr que la marca se haga conocida mediante un evento que junte a todo el personal, residentes y huéspedes con los socios estratégicos.

Descripción de la actividad

Realizar un evento en el área de ocio, donde se haga todo con asociatividad entre socios donde cada uno de estos pueda ofrecer insumos gratis generando la ayuda mutua entre las partes.

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Realizar contactos con stakeholders por parte del gestor a caro
- 2) Organizar junto a stakeholders fecha del evento y preparativos
- 3) Montar insumos para el evento
- 4) Realización evento

b.- Duración de la actividad

Esta acción dura una noche y se realizará la última semana del primer mes de empezado el proyecto

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos

-Espacio físico para realización evento (dependencias del hotel)

-Equipo de sonido y luces (E sound sonidos)

-Alcohol (Distribuidora de alcoholes “Drink Group Limitada”)

- Recursos humanos

-Coordinador/gestor a cargo del proyecto

- Stakeholders

- Djs.

D.- Costo de la operación

- Si se supone una ayuda mutua entre las partes el coste es cero.

B.3 Eventos semanales en las dependencias de stakeholders como Hollywood y San Andrés Discoteque donde participe la marca activamente como medio de difusión de estos.

Nombre actividad

B.3 Eventos semanales en las dependencias de stakeholders como Hollywood y San Andrés Discoteque donde participe la marca activamente como medio de difusión de estos.

Objetivo general de la actividad

Lograr que la marca se haga visible en el mayor número de eventos realizados por los stakeholders asignados

Descripción de la actividad

Generar publicidad de los eventos realizados por Hollywood y San Andrés discoteque, por medio de las redes sociales activas del hotel.

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Encargado de redes sociales, genera contacto con los stakeholders
- 2) Stakeholders entregan flyers digitales y físicos a encargado de redes sociales
- 3) Se publica las promociones, ofertas y eventos realizados por stakeholders.

b.- Duración de la actividad

Esta acción dura lo que dura el proyecto y empieza al término del primer mes empezado el proyecto

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos
 - Espacio físico con todas las facilidades para centro de operaciones
 - Computadores para creación de códigos QR y Afiches

- Recursos humanos
 - Encargado redes sociales
 - Stakeholders
 - Equipo técnico trabajando en el proyecto.

D.- Costo operación

- El coste es cero

B.4 Arriendo de las dependencias del hotel

Nombre actividad

B.4 Arriendo de las dependencias del hotel

Objetivo general de la actividad

Generar arriendos con la marca del hotel para obtener publicidad y ganancias

Descripción de la actividad

Mediante el equipo de redes sociales y el área de gestión se ofrecen las dependencias del hotel a todo aquel que desee realizar algún evento (acorde a la misión y visión del hotel)

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Búsqueda equipo técnico asociado a la creación de nuevos arriendos
- 2) Selección equipo técnico asociado a la creación de nuevos arriendos
- 3) Realizar contactos para nuevos arriendos
- 4) Generar reuniones con los posibles arrendatarios
- 5) Realizar arriendo

b.- Duración de la actividad

Empieza a la segunda semana de haber comenzado y termina al finalizar el proyecto-

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos
 - Espacio físico con todas las facilidades para centro de operaciones
 - Computadores para realización de contacto

- Recursos humanos
 - Coordinador/gestor a cargo del proyecto
 - Encargado redes sociales

D.- Costo de la operación

-Costo Cero, solo pago de sueldos.

10.3 C -Aumento asociatividad entre socios.

C.1 Eventos musicales, culturales, vitivinícolas y de entretenimiento semanales y mensuales en conjunto a stakeholders como E sound (sonido), distribuidora de alcoholes "Drink Group Limitada ", Municipalidad de Viña del Mar, Asociación de vinos de Chile, Restaurant Barbones etc), en las dependencias del hotel y de los socios.

Nombre actividad

C.1 Eventos musicales, culturales, vitivinícolas y de entretenimiento semanales y mensuales en conjunto a stakeholders como E sound (sonido), distribuidora de alcoholes", Municipalidad de Viña del Mar, Asociación de vinos de Chile, Restaurant Barbones etc), en las dependencias del hotel y de los socios.

Objetivo general de la actividad

Lograr asociar de mejor manera a los stakeholders con el hotel, generando eventos +18, y para todo público suponiendo así beneficios para todas las partes.

Descripción de la actividad

Cada una semana generar alguna actividad tanto en el área turística como de entretenimiento donde, E sound y Distribuidora de alcoholes "Drink Group Limitada" serán ejes fundamentales para la realización de estos.

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

1) Generar reunión entre gestor a cargo y stakeholders.

2) Generar planificación del evento

3) Organizar las fechas y el t3pico de cada evento

4) Generar promoci3n del evento

5) Realizaci3n del evento.

b.- Duraci3n de la actividad

Esta acci3n parte a la segunda semana del primer mes de empezado el proyecto y termina a lo que este finalice.

c.- Necesidades de la actividad

- Recurso t3cnico

- Espacio f3sico donde realizar eventos

- Sonido, luces y Transporte

- Pedido de alcohol

- Mesas y sillas

- Folleter3a

- colaciones.

- Recursos humanos

- Encargado gestor

- Stakeholders

- Barwoman

- cajera

- Coperos.

D.- Coste operaci3n

- Costo cero si se supone una ayuda mutua entre las partes, con ganancias iguales entre los que participen

- Si no es as3, solo el coste del pedido de alcohol.

10.4 D- Trabajo articulado con la Escuela de gestión en Turismo y Cultura

D.1 Rutas turístico culturales por el cerro y las periferias de este, impartido por estudiantes de la Escuela de Gestión en turismo.

Nombre actividad

D.1 Rutas turístico culturales por el cerro y las periferias de este, impartido por estudiantes de la Escuela de Gestión en turismo.

Objetivo general de la actividad

Lograr que el hotel tenga su propio servicio turístico personalizado, el cual sea manejado por estudiantes del área.

Descripción de la actividad

Estudiantes de la Escuela de Gestión en turismo y cultura realizarán rutas guiadas por Cerro Castillo y los lugares más importantes de la ciudad, haciendo gran énfasis en el patrimonio histórico, y cultural con la que cuenta Viña del Mar y alrededores. Estas rutas partirán y finalizarán en las dependencias del hotel, generando además publicidad del mismo, solo por el hecho que los turistas entren a las dependencias.

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Gestor encargado busca posibles turistas interesados en el servicio.
- 2) Selección de turistas que utilizaran el servicio
- 4) Búsqueda de practicantes en el área de turismo
- 5) Selección de practicantes en el área de turismo
- 6) Generar fecha de rutas guiadas
- 7) Realizar tour guiados por el cerro y la ciudad.

b.- Duración de la actividad

esta acción parte al primer mes de haber comenzado el proyecto y finaliza al término de este

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos
- Espacio físico donde puedan llegar los turistas.

- Recursos humanos
- Coordinador/gestor a cargo del proyecto
- Practicantes a cargo

D.- Costo operación

- Solamente lo que valga el generar las colaciones para los estudiantes.

D.2 Rutas guiadas por los museos asociados al negocio impartidas por Estudiantes de Turismo y Cultura

Nombre actividad

D.2 Rutas guiadas por los museos asociados al negocio impartidas por Estudiantes de Turismo y Cultura

Objetivo general de la actividad

Lograr que los museos asociados al hotel puedan generar nuevos flujos de clientela, bajo la ayuda de los estudiantes de turismo.

Descripción de la actividad

Practicantes realizaran la “Ruta del museo” la cual estará enfocada a generar tour guiados para jóvenes entre 15 y 20 años, ayudando así a generar un mayor conocimiento del patrimonio cultural, natural, histórico etc. De nuestra ciudad y país

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) búsqueda equipo estudiantes encargados de la actividad
- 2) Selección equipo de estudiantes encargados de la actividad
- 3) Gestor a cargo realiza los contactos con los posibles receptores del producto
- 4) Gestor genera las fechas de las actividades
- 5) Generar el tour.

b.- Duración de la actividad

Esta actividad empieza al primer mes de empezado el proyecto y culmina cuando este finaliza.

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos
 - Espacio físico con todas las facilidades necesarias para centro operaciones
- Recursos humanos
 - Coordinador/gestor a cargo del proyecto
 - Practicantes.

D.- Costo operación

-Coste cero.

10.5 E- Fomento del turismo patrimonial, cultural, histórico en la ciudad

E.1 Programa Ciclos de cine junto a Sala Insomnia.

Nombre actividad

E.1 Programa Ciclos de cine junto a Sala Insomnia.

Objetivo general de la actividad

Al ser un hotel abocado al turismo y la cultura de la comuna y alrededores, se busca generar programas y ciclos de cine independiente, para la concientización cultural de los huéspedes, residentes y turistas.

Descripción de la actividad

Se generaran ciclos de cine itinerante entre el hotel y la Sala Insomnia, aptas para todo público previo pago de entrada. Estos se realizan en la misma Sala Insomnia o en el salón exterior del hotel con la ayuda de practicantes.

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Gestor a cargo genera contacto con Sala Insomnia
- 2) Reunión entre gestor y miembros del asociado
- 3) Se generan los tratos correspondientes
- 4) Se estipulan las fechas de las presentaciones
- 5) Se difunde la publicidad de la actividad
- 6) Invitar socios a la actividad.

7) Generar el ciclo o programa.

b.- Duración de la actividad

Esta acción parte al cuarto mes de empezado el proyecto y culmina al término de este

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos

- Espacio físico para realización de ciclos o programas itinerantes de cine

- Tela Blanca y proyectos

- *Si es en las dependencias del hotel, es necesario transporte para los miembros de Sala Insomnia y sus equipamiento.

- Recursos humanos

- Coordinador/gestor a cargo del proyecto.

- Miembros de Sala Insomnia

- Practicantes.

F- Regulación deudas

10.6 F.1 Pago deudas con plataformas virtuales de reserva.

Nombre actividad

F.1 Pago deudas con plataformas virtuales de reserva.

Objetivo general de la actividad

Pagar las deudas con Booking para así poder generar el contacto nuevamente

Descripción de la actividad

Se pagaran las deudas desde las utilidades realizadas con las otras actividades

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Administrador verifica deudas
- 2) selecciona deudas
- 3) Realizar actividades.
- 4) Pagar Deudas

b.- Duración de la actividad

Esta actividad parte en el término del primer mes de empezado el proyecto y termina a la primera semana del tercer mes.

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos
 - Espacio físico para diagnosticas deudas

- Recursos humanos
 - Administrador
 - Gestor a cargo.

D.- Coste Operación

La deuda es de \$450000 con Booking, la cual será pagada en dos pagos de \$225000. Al pagar la primera mitad de la deuda se pueden volver a generar los contactos con la plataforma para trabajar nuevamente juntos.

F.2 Regular trato con plataformas virtuales de reserva y así volver a vender el producto hotelero.

Nombre actividad

F.2 Regular trato con plataformas virtuales de reserva y así volver a vender el producto hotelero.

Objetivo general de la actividad

Lograr que Booking nuevamente publicite y genere reservas para el hotel.

Descripción de la actividad

Luego de generar la cantidad del primer pago, se procederá a generar nuevamente los contactos con la plataforma online de reserva.

Estructura de intervención

a.- Tareas asociadas a la actividad

- 1) Luego de pagar la deuda se genera el contacto con la plataforma.
- 2) Se aceptan términos y condiciones
- 3) Plataforma online de reservas genera nuevamente la publicidad y reservas para el hotel.

b.- Duración de la actividad

Esta acción parte el tercer mes de empezado el proyecto y termina al culminar este.

c.- Necesidades de la actividad

- Recursos técnicos

-Espacio físico para generar el contacto con la plataforma.

- Recursos humanos

-Administrador.

11. Flujo de Ingresos, costos y utilidades.

Costos e ingresos

Costos:

A los 3 costos que hay cubrir mensualmente los cuales son el pago de arriendo, de los servicios básicos y el monto que se guarda mensualmente en caso de emergencia (problemas con algún lugar o cosa del hotel), se le agregara el pago de un gestor, el pago de un practicante de informática para realizar página web y el de un encargado de redes sociales.

Tipo de costos mensuales	Precio costo mensual
Arriendo	\$1.800.000
Servicios Básicos (luz, agua, gas, WIFI)	\$600.000
Emergencias	\$100.000
Gestor turístico cultural	\$600.000 + comisión por evento.
Practicante informática	\$50.000
Encargado redes sociales FREELANCE	\$100.000
Total	\$3.250.000

Ingresos

Aparte de los ingresos actuales se puede decir que:

	1	2	3	4	5	6
ingresos	\$ 5.542.000	\$ 5.818.000	\$ 6.174.000	\$ 6.650.000	\$ 7.126.000	\$ 7.602.000
costo mensual	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000
utilidad	\$ 2.292.000	\$ 2.568.000	\$ 2.924.000	\$ 3.400.000	\$ 3.876.000	\$ 4.352.000

6	7	8	9	10	11	12
\$ 7.602.000	\$ 8.078.000	\$ 8.554.000	\$ 9.030.000	\$ 9.506.000	\$ 9.982.000	\$ 10.458.000
\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000	\$ 3.250.000
\$ 4.352.000	\$ 4.828.000	\$ 5.304.000	\$ 5.780.000	\$ 6.256.000	\$ 6.732.000	\$ 7.208.000

ingreso	monto ingreso				
ingreso actual	\$ 4.080.000				
reinaguracion hotel	\$ 80.000	* solo sera un ingreso para el primer mes.			
Promocion 4 eventos de stakelhoders	\$ 80.000				
arriendo de vidriera	\$ 200.000				
arriendos terraza + área verde	\$ 300.000				
2 Ciclos de stand up comedy	\$ 392.000				
2 eventos musicales	\$ 210.000				
4 rutas turisticas	\$ 160.000				
4 rutas museos	\$ 120.000				
2 ciclos de cine	\$ 120.000				

*Para entender cuanta ganancia debería generar cada actividad revisar ANEXO INGRESOS POR ACTIVIDADES.

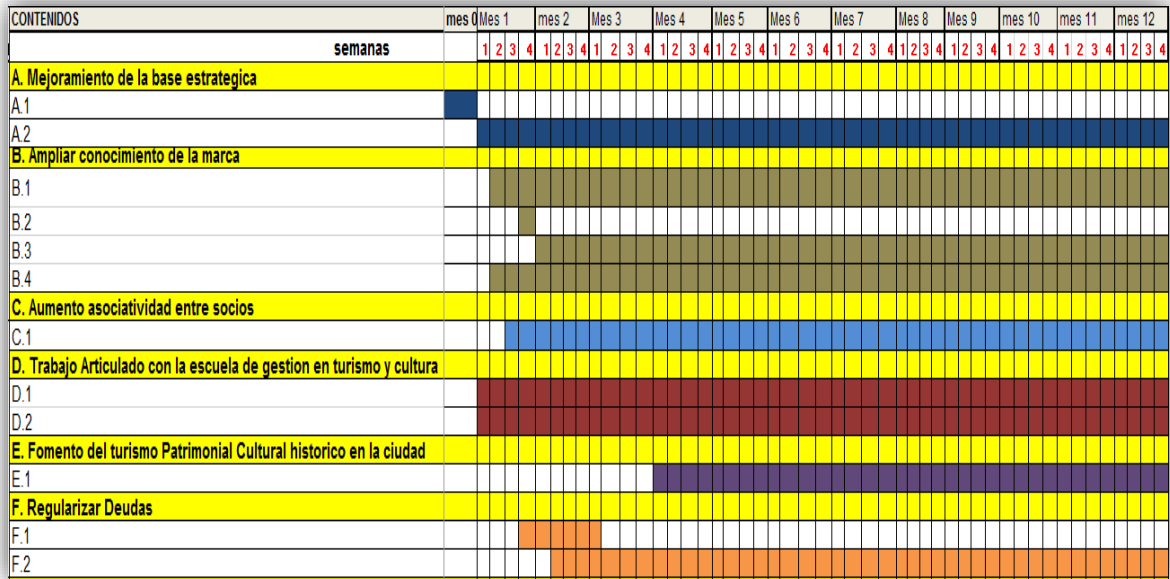
- Si se realiza todo acorde a lo estipulado en el proyecto al final de los 12 meses de este, se estaría generando una utilidad de \$7.208.000 (sin contar lo que se pudiese llegar a ganar si se paga la deuda con booking), lo que significa un crecimiento de un +500% en utilidades.

12. Carta Gantt

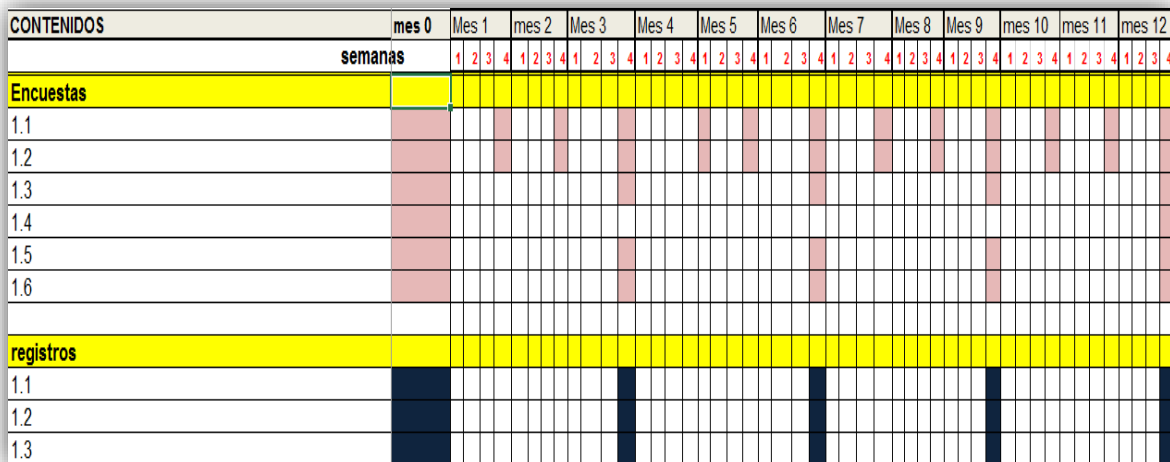
Duración del proyecto 12 meses

Actividades

Imagen 8 Carta Gantt



Encuestas y reportes



13. Conclusiones

El Hotel The Color Castle, es un negocio que si bien se mantiene en el rubro, no genera grandes utilidades debido a la falta de herramientas para innovar frente a un problema o una crisis, por ende para que esta empresa rinda y sea capaz de cumplir los objetivos que se ha planteado debe tener como base un plan estratégico solido y luego un trabajo extremadamente coordinado que permita generar cambios positivos en todas las áreas que corresponden al negocio.

Es por esto que si se aplica de correcta forma el Plan Estratégico creado para este modelo, se generará el fortalecimiento de todas las áreas del negocio, debido a que en él se estipulan todas las acciones estratégicas que se deben realizar para un mejoramiento de las capacidades del recurso humano, un aumento de los socios claves, tener una visión y misión objetiva etc. El correcto uso de este plan aumenta las posibilidades de que las actividades estipuladas tengan éxito y se cumplan con creces, lo que se traducirá al final de los 12 meses (Que es lo que dura el proyecto), en un aumento en un 100% en las utilidades, ya que además, este modelo no busca generar grandes gastos sino más bien aprovechar todos los recursos y socios existentes, transformándose en un modelo autárquico donde la única posibilidad es ganar.

Se puede concluir además, que si no se aplica de buena manera este modelo o algún cambio dentro del negocio las posibilidades de que siga generando utilidades es baja, existiendo inclusive la opción de no seguir en el rubro debido a la falta de organización y gestión de los recursos existentes.

14. Propuestas a futuro

Si bien este modelo es un proyecto a 12 meses, se propone alargarlo 12 meses más para así poder generar comparación según mes, además se puede seguir trabajando en base a las metas según actividad. Si se opta por seguir el proyecto, se aconseja seguir constantemente actualizando las actividades (sin salir del concepto en el cual se encuentran) y la red de asociados, aumentándolos y disminuyéndolos si es que necesario para el correcto funcionar del hotel y sus actividades.

15. Anexo

Documentos realizados y facilitados por el profesor Marcelo Sánchez. (Liceo José Cortes Brown)

La historia de Viña del Mar se inicia con la época de la Colonia y la división del valle de Peuco en dos grandes haciendas: la "Siete Hermanas", llamada así por las siete colinas que se ubican entre el Cerro Castillo y el Cerro Barón, y "La Viña del Mar", denominada así por los viñedos plantados en los terrenos que hoy ocupa el Palacio Rioja, el Cerro Castillo era parte de la colina entonces denominada la "Primera Hermana" que se encontraba unida a Agua Santa y que formaba parte de las siete elevaciones que caracterizaban la geografía de Viña del Mar, es un cerro ubicado en el costado sur de la desembocadura del estero Marga Marga, en la ciudad chilena de Viña del Mar en la Región de Valparaíso, Chile. Recibe su nombre debido a que, durante los tiempos de La Colonia, se construyó en este un fortín, por su ubicación estratégica.

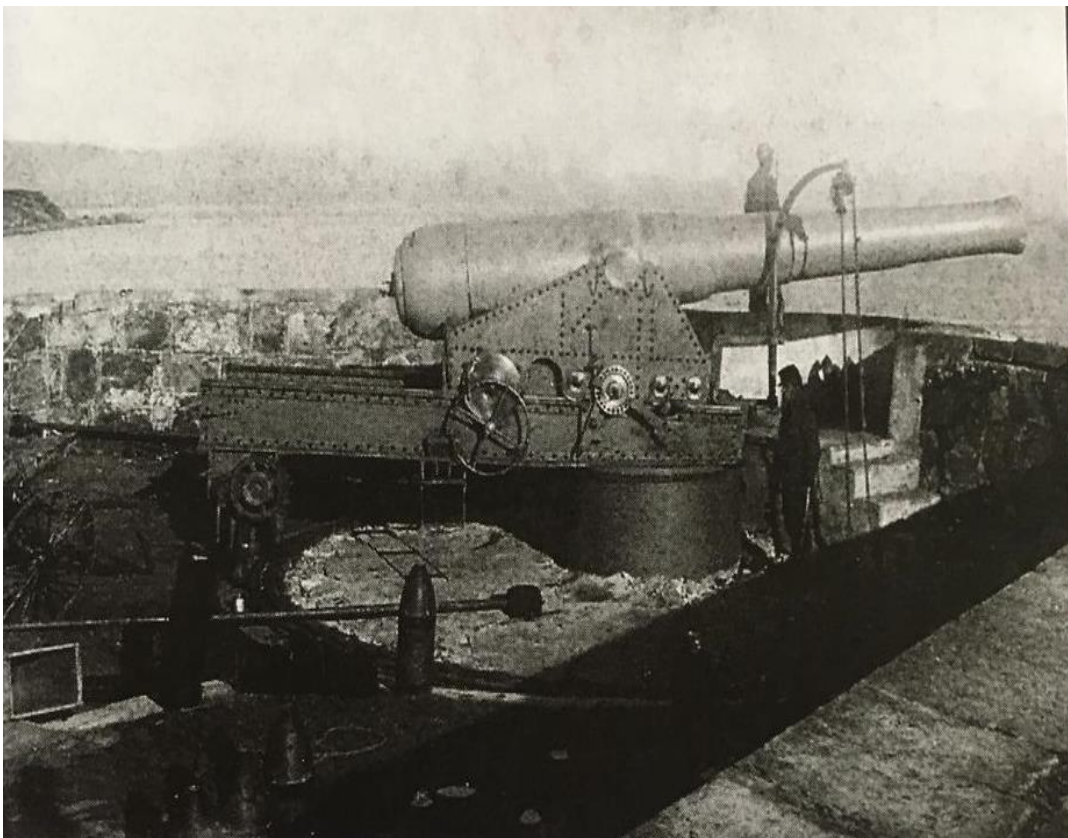
Asociado a la llegada del tren a la ciudad, específicamente a la estación Miramar, en 1886, se originó el poblamiento de la zona, dinamitando y moviendo a fuerza de mula y cientos de hombres el material que constituía el Cerro Castillo y que lo unía a Agua Santa para así dar paso al ferrocarril.



Fuerte callao.

La creación de realizo posteriormente al bombardeo ocurrido en Valparaíso el 31 de marzo de 1866, y también en un periodo de caracterizado por la construcción de fuertes con fines bélicos, debido a la guerra civil de 1891.

“tiene la forma de un polígono irregular, a 20 metros de altitud y se halla artillado con 19 cañones de los siguientes calibres: 2 de 200 libras inglesas; 12 de 150; y 5 de 6, que abrazan un campo de tiro de más de 180°. Está defendido por el oriente por medio de un foso y tiene en su interior los almacenes, cuarteles y el polvorín. Todo convenientemente dispuesto. La pequeña laguna de la viña del mar, baña las laderas norte de la punta del fuerte y las olas del océano lo baten por el oeste y sur.” (Wilson, op.cit, 102. el cerro castillo y sus alrededores por Carolina Miranda San Martin).



Batería del fuerte el callao.

La maestranza de Lever, Murphy y Cia.

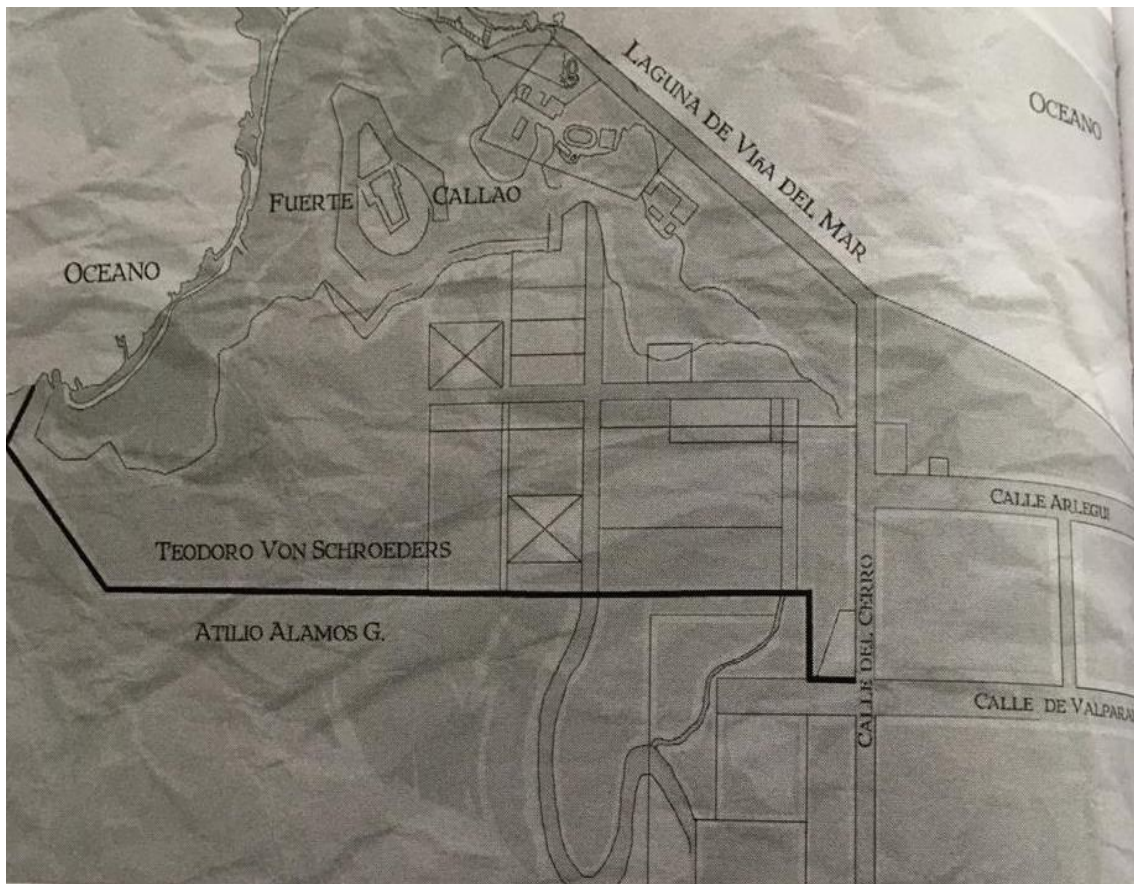
Esta maestranza fue movilizada desde su antigua ubicación en Valparaíso en 1883, a la playa de caleta abarca y en la ladera suroestes del cerro castillo, por inmigrantes ingleses. Era una empresa dedicada a la edificación y restauración de repuestos metálicos de todo tipo (navales, ferroviarios, calderería). La labor en esta compañía funciono hasta 1936, debido a la fuerte crisis económica que se produjo en los años 30, por lo que el municipio decidió dejar atrás el uso industrial de esta localidad decidiendo transformar completamente la zona del Cerro castillo, centrándose más en la actividad turística, con la instalación de hotel Miramar.

La población del Cerro Castillo

En las localidades del cerro castillo, perteneciente a la familia Alvares, que a inicios de 1874 se encontraba solamente poblado por el fuerte el callao, pero, en 1883 al manifestarse interesados se puso a disposición la venta de terrenos los cuales fueron vendidos a: Teodoro Schroeders, Atilio Álamos Gonzales, Ricardo Lever y Guillermo Murphy.

La distribución de cerro se hizo de tal manera que el doctor Teodoro Schroeders, era propietario del terreno que limitaba por el norte con el estero Marga Marga, por el poniente la propiedad deslindaba con la ribera del mar; por el sur y el oriente deslindaba con terrenos de Mercedes Alvares. Atilo Álamos Gonzales era dueño del sector que al norte colindaba con terrenos de Mercedes Alvares, al poniente con calle del cerro y al sur con la calle Valparaíso, y una segunda propiedad que al norte tenia por limites la propiedad del doctor Teodoro, al poniente la rivera del mar la cual seguía por el lado sur y al oriente una línea paralela a la calle del cerro, los terrenos comprados tenían una extensión de 78.200.

En el mismo periodo mercedes y José francisco vendieron a Lever, Murphy y cia, un terreno y casa viejas. Esta propiedad deslindaba al norte con la de Atilo Álamos, al poniente con el mar y oriente con el ferrocarril de Santiago a Valparaíso



Plano elaborado en base a escrituras del año 1883.

Teodoro von Schroeders compro al norte de la línea negra y Atilo Álamos al sur de dicha línea.

Ingresos por actividades

- Eventos con stakeholders: Por cada difusión de evento stakeholders pagaran un monto de \$20.000 al hotel
- Arriendo vidriera: Generar un mínimo de 5 arriendos más para cumpleaños aparte de los que ya se hacen normalmente. (se debe aumentar uno por mes)
- Arriendos terraza + área verde: Generar un mínimo de 3 arriendos mensuales.
- Ciclos Stand Up Comedy: Por esto se ganará el 70% del precio de las entradas y el 30% restante será para E sounds sonidos por el servicio prestado. Cada evento será para no más de 40 personas y cada entrada costara \$7.000. Cada mes aumenta un ciclo.
- Eventos musicales: Generar un mínimo de dos eventos musicales de la índole Jazz, Blues, contemporáneo etc. Para un máximo de 30 personas la entrada costara \$10.000 por persona y el 70% será del hotel y el 30% de E sound. Todo el trago estará encargado del distribuidor de alcoholes socia del hotel.
- Rutas turísticas: Se realizaran mínimo 4 rutas por el cerro y alrededores, con un máximo de 10 personas por grupo. El Valor por persona es de \$5.000 pesos y el 20% del total de lo ganado por el pago del tour será destinado al practicante que realizo el tour. Se aumentará una salida por mes.
- Rutas museo: Se realizarán un mínimo de 4 rutas guiadas por los distintos museos asociados al hotel. Máximo 10 personas y el valor de cada entrada es de \$3.500. \$5.000 de lo recaudado por el precio del tour será para el practicante a cargo de la labor.
- Ciclos de cine: Todos los ciclos realizados en el hotel serán para un máximo de 40 personas a \$3.000 por persona. Todo lo ganado se dividirá en 50% para el hotel 50% para Insomnia. Se aumentará un ciclo al mes.

16. Referencias

- Beckmerhagen I, B. H. (2003). *Integration of management systems: Focus on safety in the nuclear industry.*
- Bonilla, L. B. (2003). *Dirección Estratégica para Organización Inteligentes .*
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano.*
- Dess, L. y. (2006). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages.*
- Drucker, P. (1991). *La gerencia de empresas.*
- García, L. S. (2008). *Modelo sistematico basado en competencias para instituciones educativas publicas.*
- L, F. W. (2016). *Algunas notas sobre la batería y fuerte Callao .*
- Landa, H. (1976). *La ley General de Asentamientos Humanos.*
- M., B. (2009). *How integrated are enviromental, quality and other standardized managmente systems? an empirical study.*
- Porte, J. P. (2008). *Definicion de modelo de Gestión.* Retrieved from definicion.de: <https://definicion.de/modelo-de-gestion/>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy .*
- Rodriguez, C. M. (2011). *Analisis de los conceptos de administracion, gestión y gerencia en enfermería, desde la produccion cientifica de enfermería, en América Latina.* Bogotá.
- Rovere, M. (n.d.). *Que es una estrategia .* Retrieved from www.sld.cu:www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/que_es_una_estrategia_1.doc
- Saldaña, V. O. (n.d.). *Análisis y crítica de la metodología para la realizacion de planes regionales en el estado de guanajuato.*

Citas desde la web

- *Ocupación hotelera región Valparaíso*

<https://crcpvalpo.cl/sondeo-crcp-primera-quincena-de-febrero-alcanzo-un-67-de-ocupacion-hotelera-en-la-region-de-valparaiso/>

- *Balance periodo estival 2019*

<http://crcpvalpo.cl/wp-content/uploads/2019/03/Balance-periodo-estival-2019-CRCP-Regi%C3%B3n-de>

- *Historia Cerro Castillo.*

<http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=245765>

- *Memoria Chilena guerra civil 1981*

<http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-706.html>

- *Las dimensiones de la calidad del servicio en campo en el sector público.*

<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C01P05.pdf>

- *Economía chilena*

<https://www.elmostrador.cl/mercados/2017/09/26/chile-sigue-siendo-la-economia-mas-competitiva-de-america-latina-a-pesar-del-bajo-crecimiento-y-perder-ranking-credicio/>

- *Economía chilena vulnerable*

<https://www.cooperativa.cl/noticias/economia/ocde-economia-en-chile-es-vulnerable-a-factores-externos/2018-01-09/150346.html>

- *Habitantes Viña del Mar*

https://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Vi%C3%B1a_del_Mar

- *Tendencias tecnológicas hoteles*

<https://revistaempresarial.com/turismo/nuevas-tendencias-tecnologicas-hoteles/>