



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS DEL HOTEL PUCLARO**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTION PARA LA  
GLOBALIZACIÓN

**DANIELA ALEJANDRA SANTIBAÑEZ ARENAS**

**PROFESOR GUIA:**  
CHRISTIAN WILLATT HERRERA

**MIEMBROS DE LA COMISION:**  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN  
CHRISTIAN DIEZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE  
SEPTIEMBRE 2012

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es principalmente desarrollar un plan de negocios para el Hotel Puclaro, determinando el potencial turístico de la región y el mercado objetivo internacional más adecuado para el negocio. La empresa Windsurfing Chile, que actualmente vende artículos para deportes acuáticos, quiere diversificar su negocio entrando al mercado hotelero, ubicándose en zonas donde se practiquen estos deportes de manera de aprovechar sinergias. Este hotel se encontrará ubicado en el Embalse Puclaro de la Región de Coquimbo y tendrá el desafío de desarrollar el windsurf y kitesurf en la zona. De esta manera se busca capturar una parte del mercado extranjero asociado a la práctica de estos deportes y al encanto del Valle del Elqui.

La metodología utilizada en este estudio comprende dos etapas fundamentales. La primera de ellas considera un análisis del mercado turístico nacional y del potencial del proyecto en la Región de Coquimbo. La segunda parte del estudio corresponde al diseño del modelo de negocios propiamente tal, la cual considera estudios de mercado primario y entrevistas con agencias turísticas, con la finalidad de determinar el mercado objetivo y el efecto que tendría este en el negocio del Hotel Puclaro. Además, se desarrolló una estrategia competitiva, un plan de implementación del modelo de negocios y las proyecciones financieras del proyecto.

El proyecto del Hotel Puclaro, en una primera etapa, considera construir un complejo turístico que contará con 4 cabañas equipadas para 6 personas y 9 cabañas/cubos (con un diseño innovador) para 2 personas, en las orillas del Embalse Puclaro. Además, incluirá una oferta de servicios adicionales de acuerdo al tipo de turistas objetivo del hotel. Estos servicios están orientados a la alimentación y recreación de los huéspedes de manera de entregar un servicio de calidad e integral (orientado al ecoturismo, deportes acuáticos y turismo astronómico).

La propuesta de valor a los clientes se traduce en dos aspectos principales: en primer lugar, un alojamiento junto al Embalse Puclaro que constituye un paisaje único en la zona y del cual muy pocos pueden disfrutar; y en segundo lugar, el Hotel Puclaro busca lograr que el huésped tenga una experiencia turística integral relacionada al ecoturismo. Esta experiencia puede ser tanto en la práctica de windsurf y/o kitesurf, o bien en los tours asociados con el Valle del Elqui.

Con respecto a la evaluación financiera del proyecto Hotel Puclaro, se obtiene un resultado bastante moderado en términos de rentabilidad. El VPN corresponde a \$191 millones y una TIR de 37%. La inversión total del proyecto corresponde a alrededor de \$109 millones, la cual es recuperada luego de 4 años de operación.

Concluyendo acerca del estudio, se puede apreciar que si bien la rentabilidad del proyecto es moderada en el corto plazo y no está exento de algunos riesgos asociados a factores climáticos; el proyecto puede traer muchos beneficios en el largo plazo, a medida de que este destino turístico se vaya consolidando cada vez más en el extranjero. Entre las ventajas de este proyecto se pueden encontrar: el fomento de la región, la estabilización de la estacionalidad de la demanda de turistas, mayor gasto unitario por turista (dado el foco en los extranjeros), entre otros efectos. Por lo tanto, el Hotel Puclaro constituye una alternativa económicamente sustentable y claramente escalable que permita desarrollar el potencial de desarrollo en la región.

## INDICE DE CONTENIDO

<b>1.- INTRODUCCIÓN</b> .....	5
1.1.- Objetivos y Alcance del Proyecto .....	5
1.2.- Metodología.....	6
<b>2.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b> .....	7
2.1.- Historia .....	7
2.2.- Hotel Puclaro.....	8
<b>3.- VISIÓN Y MISIÓN</b> .....	9
<b>4.- ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	10
4.1.- Necesidad y oportunidad.....	10
4.2.- Características del mercado y clientes objetivo .....	16
4.3.- Análisis Interno - Externo .....	22
<b>5.- PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> .....	27
5.1.- Descripción del Servicio.....	27
<b>6.- MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA</b> .....	30
6.1.- Modelo de Ingresos.....	30
6.2.- Modelo de Comercialización y Ventas .....	32
6.3.- Promoción .....	33
6.4.- Publicidad .....	34
6.5.- Estrategia Competitiva.....	35
<b>7.- OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....	37
7.1.- Operaciones .....	37
7.2.- Personal .....	38
7.3.- Infraestructura .....	38
7.4.- Plan de implementación.....	40
<b>8.- ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR</b> .....	43
<b>9.- PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS</b> .....	44
9.1.- Proyecciones de venta .....	44
9.2.- Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre .....	47
9.3.- Evaluación y Análisis Económico.....	52
9.4.- Análisis de Riesgos .....	53
9.5.- Financiamiento .....	54
<b>10.- CONCLUSIONES</b> .....	55

<b>11.- BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo A: Embalse Puclaro.....</b>	<b>58</b>
<b>Anexo B: Competidores Directos .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo C: Agencias Turísticas .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexo D: Cuestionario Entrevista .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexo E: Resultados Entrevista Agencias Turísticas .....</b>	<b>64</b>

## **1.- INTRODUCCIÓN**

La industria del turismo es una actividad económica que ha ido cobrando cada vez más importancia a lo largo del tiempo, debido al amplio desarrollo y sostenido crecimiento que ha alcanzado en varios países. En Chile esta tendencia no ha sido diferente a la del resto del mundo, incluso en los años previos a la crisis económica, Chile venía creciendo a tasas mayores que el promedio mundial. En este contexto, la innovación y la calidad en la oferta de productos turísticos se vuelven el principal desafío. En la búsqueda de un posicionamiento global, Chile ha logrado posicionar destinos turísticos reconocidos a nivel mundial como: San Pedro de Atacama, Isla de Pascua y Las Torres del Paine. Sin embargo, esta es una estrategia que debe seguir potenciándose fuertemente en otras regiones ya que los beneficios alcanzados no son sólo para esta industria, sino que además tiene efectos en otras actividades económicas del país.

La Región de Coquimbo en Chile, es una región que presenta un gran potencial en este sentido. En la actualidad, se ha desarrollado ampliamente el turismo costero, donde las actividades de sol y playas son de gran relevancia. Sin embargo, la región posee otros atractivos que ayudan a incrementar el flujo de turistas extranjeros y desestacionalizar la demanda tan marcada en la época de verano. A este tipo de turismo se le conoce como turismo de fines especiales y considera destinos y/o atractivos relacionados con el turismo astronómico, cultural y ecoturismo.

En este contexto, la empresa Windsurfing Chile, encargada de la venta de artículos deportivos para actividades como el surf, ski y windsurf vislumbra una clara posibilidad de expansión. Actualmente, esta empresa quiere diversificar su negocio entrando al negocio hotelero y ubicarse en zonas donde se practique este tipo de deporte. Este es el caso específico del Hotel Puclaro, que estará ubicado en el Embalse Puclaro de la Región de Coquimbo y que será el objeto de estudio de esta tesis. El desarrollo de este complejo hotelero permitirá la diversificación del riesgo dentro del negocio y claramente presenta oportunidades de crecimiento para la compañía.

### **1.1.- Objetivos y Alcance del Proyecto**

#### **1.1.1.- Objetivo General**

Desarrollar un Plan de Negocios para el Hotel Puclaro que permita establecer un modelo sostenible en el largo plazo y replicable para otros destinos turísticos.

#### **1.1.2.- Objetivo Específicos**

- Analizar el mercado turístico actual nacional
- Revisar el potencial turístico de la Región de Coquimbo
- Establecer un mercado objetivo para el posicionamiento del Hotel Puclaro y calcular el aumento esperado de la demanda. Las principales herramientas serán la promoción, profundización de la propuesta de valor y desarrollo de la organización público privada del sector

- Diseñar un modelo de negocios para el Hotel Puclaro que permita aprovechar el potencial de la empresa Windsurfing Chile y de la Región de Coquimbo. Definir una oferta de servicios turísticos del hotel y su propuesta de valor
- Realizar una evaluación económica y analizar los riesgos del proyecto Hotel Puclaro

### 1.1.3.- Alcance

El alcance de este estudio se enmarcará por el lado de la oferta, en el ámbito nacional y más específicamente en lo que se refiere al turismo desarrollado en la cuarta región. Con respecto a lo que se refiere a la demanda, esta se centrará en la investigación de ciertos aspectos del mercado objetivo internacional (y también nacional) más adecuado para el negocio.

### 1.2.- Metodología

En este estudio la metodología utilizada abordará:

- Investigación y revisión de diferentes fuentes de información con la finalidad de obtener estadísticas y tendencias para el análisis del mercado turístico nacional
- Utilización de herramientas como los análisis FODA y Porter, de manera de determinar el potencial turístico de la Región de Coquimbo, las fortalezas y debilidades del negocio, y las oportunidades y amenazas que enfrenta
- Uso de estudios de mercado primario y entrevistas con agencias turísticas y otros involucrados con la finalidad de determinar el mercado objetivo y el efecto que tendría este en el negocio del Hotel Puclaro
- Desarrollo de una estrategia competitiva y plan de implementación del modelo de negocios.
- Realización de las proyecciones financieras a través del cálculo del flujo libre de caja y determinación de los riesgos asociados al proyecto con el correspondiente análisis de sensibilidad.

## 2.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

### 2.1.- Historia

Windsurfing Chile es una empresa dedicada al rubro de los deportes outdoor, especialmente aquellos vinculados con deportes acuáticos y de montaña. Es particularmente conocida por la venta de artículos deportivos aunque también ha desarrollado otras líneas de negocio. En la actualidad la empresa alcanza ventas de alrededor de MM\$ 400 al año.

La empresa fue creada hace 15 años en Chile. En sus inicios se compraban equipos usados desde Isla Margarita (Venezuela), y se contaba con un círculo reducido de clientes, algunos amigos y aficionados al deporte, que buscaban un precio conveniente y buena calidad. En poco tiempo, la empresa logró contar con licencias de marcas de nivel mundial a precios accesibles, tales como Neilpryde, Starboard, F2, Severne, Airush, Cabrinha, y Liquid Sherder (surf).

Basados en el principio de lograr que cada vez más personas disfruten de este tipo de deportes, dieron otro paso importante en el negocio que fue la creación de la escuela de windsurf en Acúleo, donde en ese momento se reunía la mayor cantidad de deportistas del país.

Después de un par de años desde la creación de la empresa y tratando de acercar el deporte a más personas, la empresa se aventuró en la importación de equipos de ski y snowboard a bajo costo desde Estados Unidos. Así comenzó el mercado de los equipos de segunda mano en Chile, convirtiéndose en un gran aporte al público al que le era imposible optar a los deportes de invierno y desestacionalizando la demanda.

Con esta evolución de la empresa durante 8 años, se hizo necesario consolidar el negocio y fue así como a través de una importante inversión se construyó finalmente la tienda principal donde funciona en la actualidad.

El modelo de negocios de Windsurfing Chile funciona principalmente dividido en dos temporadas invierno y verano las que actualmente se distribuyen en 40% invierno y 60% verano, y que se espera llegar a un 50% de manera de contar con una estacionalidad más uniforme.

La empresa posee un directorio con cinco profesionales de distintas áreas y la estructura organizacional considera: Un gerente general, un gerente comercial, un área de ventas y otra de contabilidad. Los empleados de planta en total son 7 y según la temporada cuenta con 10 trabajadores part-time en cada local. Además, las escuelas de windsurf han sido externalizadas a través de instructores de trayectoria, dando todo el apoyo de material y marketing, para la operación de estas.

La gran propuesta de valor de la empresa al mercado corresponde justamente a la integración de sus líneas de negocio. Su modelo de negocio no sólo considera la venta de artículos deportivos para surf, windsurf y ski; sino que también ofrece servicios de hotelería (incipiente), escuela, organiza eventos y se encarga de coordinar una gran

parte de las actividades que permiten construir una comunidad deportiva entorno a estos deportes.

En la actualidad la empresa tiene interés en continuar creciendo realizando una inversión en una segunda tienda de mayor tamaño y con una ubicación aún más estratégica. El objetivo es desarrollar en ella tanto la productora de eventos deportivos como las oficinas de los proyectos hoteleros.

Específicamente y de acuerdo al Gerente Comercial de Windsurfing Chile, Diego Gallardo, el negocio hotelero que administra 4 cabañas en el sector de embalse, hoy representa el 2% de los ingresos brutos de Windsurfing Chile y es una de las unidades de negocios más estratégicas para la empresa, ya que en el largo plazo tiene grandes proyecciones.

## **2.2.- Hotel Puclaro**

De esta manera nace el proyecto Hotel Puclaro que se encontrará ubicado específicamente en el Embalse Puclaro, emplazado en la entrada del poblado de Gualliguaica, en el Valle del Elqui (Ver Anexo A: Embalse Puclaro). Se encuentra a 500 Km. de Santiago, a 45 Km. de La Serena y a 15 Km. de Vicuña. Actualmente en el terreno se ubican 4 cabañas equipadas para 6 personas y una piscina. También se ofrecen clases que incluyen el arriendo de equipos a los huéspedes.

Estas instalaciones fueron compradas hace unos años y hoy están siendo utilizadas comercialmente. Sin embargo, se tiene interés en desarrollar un complejo turístico de mayor tamaño y con una mayor oferta de servicios que con la que hoy cuenta. Además el nuevo complejo debe considerar un concepto innovador y diferenciador en la zona. De esta manera nace el proyecto del nuevo Hotel Puclaro que será el objeto de estudio de este informe.

Este proyecto considera construir en una primera etapa, un complejo turístico de 9 habitaciones (además de las 4 cabañas existentes) en las orillas del Embalse Puclaro y contar con todos los servicios necesarios para entregar una experiencia turística completa a los visitantes. El diseño de estas habitaciones consistirá en cubos de concreto con un diseño minimalista e innovador, equipado para 2 personas.

Los clientes a los cuales irá dirigido este hotel corresponderán no sólo a aquellos amantes de los deportes acuáticos que pueden aprovechar las buenas condiciones del Embalse Puclaro, sino que también para todos aquellos que deseen conocer los atractivos turísticos del Valle del Elqui.

El diseño del hotel será innovador e irá en la línea de la sustentabilidad de manera de captar aquellos turistas que cada vez son más y que se inclinan por el ecoturismo de la zona. Otra característica importante del hotel será la integración de todos los productos y servicios que entrega Windsurfing Chile (empresa asociada). De esta manera, el hotel tendrá a disposición el manejo de escuelas de windsurf/kitesurf y proveerá todos los productos que sean necesarios para la práctica de estos deportes acuáticos. A su vez ésta estrategia de integración de servicios y productos posee la ventaja de construir



fidelización y una potencial red de clientes que buscan una experiencia más que un artículo deportivo.

En términos de marketing, el “know how” de Windsurfing Chile les permitirá que las estrategias que se diseñen tengan un gran efecto en los clientes. Hoy se hacen promociones a través de riders, campeonatos, clínicas gratuitas para todos los adeptos al deporte. Además, por el hecho de ser representantes de importantes marcas en Sudamérica en la venta de equipos de Windsurf y Kite, los proveedores les pueden dar gran cobertura e invitaciones a dealer meetings donde existe gran traspaso de información relevante para el negocio. Otra interesante herramienta de marketing corresponde a la organización de eventos deportivos a nivel local o global y el boca a boca entre los clientes actuales.

Las alianzas estratégicas que manejará el hotel serán de suma relevancia. Como vimos antes, una de las más importantes es la que se refiere a Windsurfing Chile, ya que de esta manera podrá aprovechar las sinergias asociadas a la captación de futuros clientes, entre otras ventajas. En término de relaciones públicas, de acuerdo a Diego Gallardo, Gerente Comercial de Windsurfing Chile, también será importante mantener un estrecho contacto con instituciones gubernamentales como CORFO y otras instituciones de fomento del desarrollo turístico, con la finalidad de aprovechar los beneficios que hoy ofrece el gobierno a quienes busquen desarrollar turísticamente zonas con potencial.

### **3.- VISIÓN Y MISIÓN**

#### **Visión:**

Nuestra visión es llegar a ser reconocidos en la industria hotelera asociada al turismo de intereses especiales en el Valle del Elqui, de manera de posicionar al Embalse Puclaro internacionalmente y buscar posibilidades de escalar el proyecto dentro de la zona.

#### **Misión:**

Hotel Puclaro desea ofrecer una experiencia turística integral a los turistas extranjeros que buscan un turismo sustentable asociado a los deportes acuáticos y a los atractivos culturales del Valle del Elqui. Para esto se buscará contar con un servicio innovador donde la ubicación y la calidad sean un factor diferencial dentro del mercado.

## 4.- ANÁLISIS DE MERCADO

### 4.1.- Necesidad y oportunidad

#### 4.1.1.- Necesidad

La empresa Windsurfing Chile ha ido transformado su negocio a través de los años, dependiendo de las necesidades del mercado y de la búsqueda de una consolidación de este negocio en la Industria. Una muestra de ello fue cuando amplió su oferta de productos a los deportes de invierno, buscando desestacionalizar la demanda. También desarrolló otros negocios, como las escuelas de windsurf, con la finalidad de aprovechar el potencial de la empresa para lograr más clientes.

Sin embargo, actualmente la empresa ha detectado un menor crecimiento de lo esperado en la venta de artículos deportivos en el mercado nacional por lo que ha decidido invertir en una nueva área como lo es el negocio hotelero, con el objetivo de alcanzar otros mercados como por ejemplo el de los turistas extranjeros. Para esto, la empresa ha comprado un terreno ubicado en el Embalse Puclaro y busca explotar la veta del turismo deportivo y ecoturismo de la zona, enfocándose en turistas extranjeros. El desarrollo de un complejo turístico en este lugar podría llevarlos a alcanzar un mayor crecimiento en su negocio y al mismo tiempo, les permitirá diversificar el riesgo asociado a sus líneas de negocio entrando a un mercado completamente diferente como lo es la industria hotelera.

A estas necesidades desde el punto de vista de la compañía, también se suman necesidades asociadas al desarrollo de la Región de Coquimbo. Si bien en la actualidad se están haciendo desarrollos turísticos en la región y destinando fondos para ello, aún quedan desafíos pendientes que van en línea con lo que el Hotel Puclaro considera dentro de su estrategia, como por ejemplo: distribuir más homogéneamente la demanda tanto geográficamente como a lo largo del año y atraer a turistas de mayor poder adquisitivo.

Sin lugar a dudas, el desarrollo de un hotel con estas características en la zona constituye una gran oportunidad de negocio lo cual se ve sustentado en diversos aspectos:

#### **a) Positivas proyecciones de la industria turística en países emergentes**

A lo largo de los años la actividad turística mundial ha ido creciendo y desarrollándose fuertemente en diferentes países. Si bien durante la crisis financiera del año 2008, el turismo mundial sufrió una notable recesión, según la Organización Mundial de Turismo, esta se ha recuperado por sobre de las expectativas durante el año 2010. Según cifras de OMT las llegadas de turistas internacionales se incrementaron en un 6.7% con respecto al año 2009 (935 millones)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2011. Organización Mundial de Turismo.

Dentro de este notable crecimiento en la industria, es importante mencionar que los países emergentes, como los de Asia y Sudamérica, tuvieron un crecimiento cercano al 8% con respecto al año 2009. Por lo tanto, esta situación hace proyectar que la tendencia de crecimiento en los próximos años estará encabezada por estos países entre los cuales se encuentra Chile.

Al mismo tiempo, la inversión en turismo ha llevado a un importante aumento de la oferta de servicios turísticos convirtiendo al turismo en una de las actividades económicas más importante en algunos países. Este aumento en la oferta ha impulsado una mayor competitividad en el sector, donde la calidad y la innovación se vuelven fundamentales en el desarrollo de la industria.

Por otro lado, desde el punto de vista de los ingresos generados, es interesante saber cuáles son los países que gastan más en turismo internacional. En este sentido, si ordenáramos en forma decreciente a estos países se puede apreciar que Alemania, Estados Unidos y China se posicionan como los líderes en el ranking. Luego y siguiendo dentro de los top 10 se encuentran: Inglaterra, Francia, Canadá, Japón, Italia, Federación de Rusia y Australia.

### **b) Importante apoyo y fomento de la actividad turística en Chile**

Hace algunos años, Chile ha reconocido el potencial turístico que existe en varias regiones del país y ha desarrollado una Política de Turismo y distintos planes que apuntan a mejorar las brechas existentes en este ámbito y posicionar a Chile competitivamente. La política actual busca “posicionar a Chile como un destino turístico, estableciendo como eje del desarrollo el turismo de naturaleza y de intereses especiales, particularmente para los mercados de larga distancia, y, al mismo tiempo, ampliando y diversificando la oferta de productos y las oportunidades de acceso al turismo interno”<sup>2</sup>.

En este contexto, el proyecto del Hotel Puclaro posee varias variables que se relacionan directamente con esta política: intereses especiales (turismo aventura), mercados de larga distancia (turista extranjero como cliente objetivo) y mayores oportunidades de acceso al turismo interno.

### **c) Gran Potencial de turistas extranjeros en Chile**

Al analizar las llegadas internacionales de cada uno de los países, se puede apreciar que los países limítrofes (61%) crecen cerca de un 2,5% y el resto de los países sudamericanos crece en un 6,5% con respecto al año 2009. Por otro lado, el 2010 los mercados de larga distancia como Norteamérica (8%) y Europa (13%, entre los que se encuentran España, Francia y Alemania) tuvieron una variación de -12,1% y -3,5% respectivamente. Esto hace necesario una recuperación de la tendencia y fortalecer los planes con campañas publicitarias asociadas a estos países que son los que más dinero gastan. Por otro lado, es importante mencionar otros dos países que son

---

<sup>2</sup> Política Nacional de Turismo. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Servicio Nacional de Turismo. Gobierno de Chile. Publicado en Diario Oficial del Lunes 4 de abril de 2005.

importantes para Chile en términos turísticos; Argentina que representa el 36% del total de los que ingresan al país y que no presentó importantes variaciones el último año, y Brasil que sin duda presenta un gran potencial de crecimiento avalado por una variación de 7,6% el último año<sup>3</sup>, como se muestra en el siguiente cuadro: Evolución de llegadas internacionales por mercado de origen (en miles).

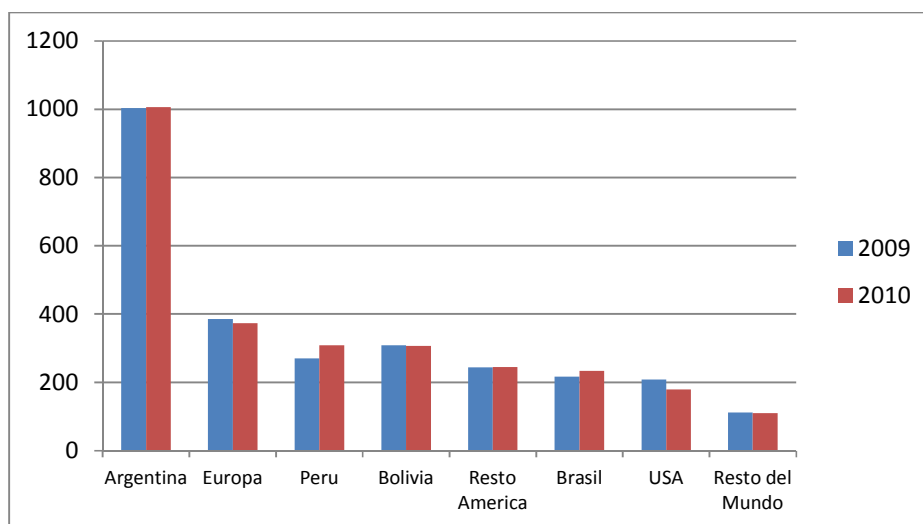


Figura 4.1.1 Evolución de llegadas internacionales por mercado de origen

En el año 2010 el aporte de las Actividades Características del Turismo (ACT) al PIB fue de un 3,23%, detallada de la siguiente forma: 39% servicio de transporte de pasajeros, 14.3% por las agencias de viajes, 12.6% por hoteles y similares, 12% por restaurantes y 22.1% por otros servicios turísticos. Por otro lado, la evolución de este aporte al PIB ha mostrado un constante crecimiento (a excepción del último año) como se puede ver en la siguiente tabla<sup>4</sup> (Evolución del Aporte del PIB total país de las ACT y conexas del turismo):

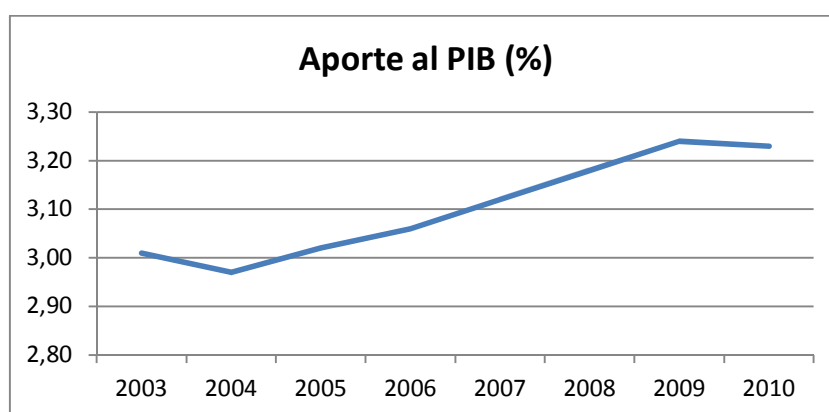


Figura 4.1.2: Evolución del aporte del PIB total país de las ACT y conexas del turismo

<sup>3</sup> Barómetro Chileno del Turismo N°3. FEDETUR Enero 2011

<sup>4</sup> Estimación PIB Turístico año 2010 y su evolución desde el año 2003. SERNATUR. Santiago, Chile. Abril 2011

En términos de ingresos generados por turistas extranjeros que visitaron nuestro país, se tiene que el año 2010 a Chile ingresaron divisas correspondientes a US\$ 2.039,8 millones. El número de turistas extranjeros que ingresaron al país fue de 2.771.053, los cuales corresponden a un porcentaje cercano al 0,6% de crecimiento con respecto al año 2009.

Sin embargo, al determinar cuáles son los turistas relevantes para nuestro país no sólo debe analizarse el número de llegadas sino también el gasto de estos turistas. En términos generales, los turistas extranjeros permanecen un promedio de 8,4 días en Chile y realizan un gasto diario individual promedio de US\$ 68,1. Los turistas que realizan los mayores gastos por persona durante su estadía corresponden a: España (US\$1.385,9), Asia (US\$1.348,2), México (US\$1.343), Canadá (US\$ 1.259,1), EE.UU. (US\$ 1.245,6); Francia (US\$ 1.155,6); Alemania (US\$ 1.132,2); Inglaterra (US\$1.124,4) y Brasil (US\$ 971,5), quienes superaron el gasto total individual de los turistas en general (US\$ 570,2).

La principal oportunidad en Chile está en capturar mayor valor por turista y un aumento en el flujo de ellos. La búsqueda de mercados de larga distancia, ha ido creciendo en el último tiempo tanto en Chile como en la Región de Coquimbo, ganando importancia relativa sobre los turistas nacionales. Lo cual apunta precisamente a los objetivos que se quieren alcanzar en el proyecto. Además, aumentar el flujo de turistas extranjeros tiene como consecuencia un mayor gasto promedio por persona. Permitiendo que la empresa tenga un manejo de mayores márgenes.

#### **d) Potencial turístico de la zona**

La región de Coquimbo se sitúa en el Norte Chico de Chile y tiene una superficie de 40.579,9 km<sup>2</sup> que representa el 5,4% de Chile-Americano e Insular. La capital regional corresponde a la ciudad de La Serena y está formada por tres provincias: Elqui (capital Coquimbo), Limarí (capital Ovalle) y Choapa (capital Illapel). Su población es de 577.881 habitantes que corresponde al 3,8% del total nacional. El 73,8% está ubicado en sectores urbanos (como La Serena, Coquimbo y Ovalle) y el 26,2% en sectores rurales<sup>5</sup>. (De acuerdo a la cifras proyectadas al 2000, fuente INE).

#### **Oferta de la Región de Coquimbo**

La región cuenta con varias características que la hacen un interesante destino. Además de sus buenas condiciones climáticas, tiene recursos turísticos como su sector costero en el cual se han realizado muchos de los desarrollos turísticos. Por otro lado, la región ofrece un atractivo único en sus valles transversales, donde el más conocido es el Valle del Elqui.

Actualmente en esta región se desarrollan básicamente dos tipos de turismo. Primero, la zona es ampliamente conocida por sus actividades de sol y playas lo cual la hace concentrar la actividad turística en los meses de verano con una concentración del 70%

---

<sup>5</sup> SERNATUR. Turismo Región de Coquimbo, Antecedentes sobre la región.  
<http://www.turismoregiondecoquimbo.cl/antecedentes/> [Consulta: 10 diciembre 2011].

de los ingresos, y donde la mayor cantidad de turistas proviene de Argentina. El segundo tipo de desarrollo turístico se refiere al turismo con fines o intereses especiales que ha ido en aumento en los últimos años y que considera el turismo astronómico, cultural y ecoturismo. A este caso corresponde la mayoría de turistas provenientes de regiones industrializadas como Europa y Estados Unidos quienes no presentan una fuerte estacionalidad en su comportamiento<sup>6</sup>.

La zona del interior de la región posee una amplia variedad de atractivos naturales, que en la actualidad presentan bajos niveles de desarrollo y explotación, pero que constituyen un valioso potencial para complementar y diversificar la oferta de playas, de manera de consolidar productos orientados a grupos de intereses particulares. Esto permite captar otros mercados y segmentos de demanda que respondan a motivaciones más específicas, y amplía la estacionalidad de la oferta actual. Por otro lado, estos atractivos turísticos permiten aumentar la permanencia de los visitantes en la región y es una buena alternativa en los periodos en que las condiciones climáticas no son las mejores en la costa. Finalmente, es importante mencionar que en la actualidad muchos turistas extranjeros buscan visitar lugares con fines especiales lo que puede llevar a homogeneizar la demanda.

En este contexto, de acuerdo al Informe de Mejoramiento de la Competitividad, Sector Turismo, la Región de Coquimbo presenta un gran potencial turístico en diferentes áreas: Turismo Astronómico, Ecoturismo (con foco en las Áreas Protegidas Regionales) y el desarrollo del turismo aventura. En este último punto se refiere especialmente a aquellos lugares asociados al borde costero y a algunos embalses como El Puclaro, La Paloma, El Recoleta<sup>7</sup>.

### Ventajas Comparativas Embalse Puclaro

El lugar donde se encuentra el Embalse Puclaro y el cual se busca desarrollar turísticamente, actualmente se encuentra poco explotado y tiene el potencial de desarrollarse y consolidarse como un destino turístico en el mediano plazo, ofreciendo nuevas formas de turismo que amplíen el mercado regional hacia otros segmentos de demanda (como los de intereses especiales) y capten flujos de visitantes más allá de la alta estacionalidad de la región.

Además, el Embalse Puclaro posee ventajas comparativas frente a otros destinos donde se practican estos deportes acuáticos, debido a que tiene condiciones climáticas que garantizan la existencia de viento durante la mayor parte del año y debido a los vientos cortantes que se presentan en el embalse se pueden desarrollar varias disciplinas del windsurf como Slalom, Freestyle y Formula, y Funboard.

La ribera ha sido habilitada como playa para el desarrollo de deportes náuticos. Se encuentra junto al pueblo Gualliguaica como se aprecia en el mapa:

---

<sup>6</sup> Estudio e Identificación de Clusters Exportadores Regionales, Región de Coquimbo

<sup>7</sup> Agencia de Desarrollo productivo de la Región de Coquimbo. "Plan de Mejoramiento de la Competitividad, Sector Turismo- Región de Coquimbo".

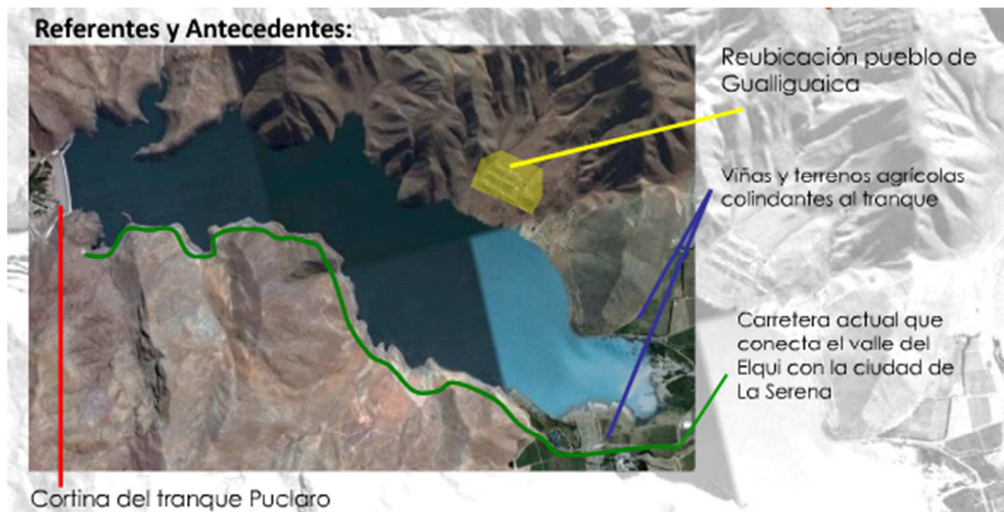


Figura 4.1.3 Mapa del Embalse Puclaro

#### e) Creciente tendencia del turismo de intereses especiales

El aumento de la competitividad en la industria turística nos enfrenta a una mayor sofisticación y mayores exigencias de parte de los turistas extranjeros, pero al mismo tiempo ellos exigen la sustentabilidad ambiental de los recursos naturales.

Esta situación ha permitido un importante aumento en el número de turistas que se inclinan por el turismo actualmente llamado de intereses especiales. Este se enfoca principalmente en actividades de valor agregado donde se relaciona más con vivir una experiencia turística que sólo ver distintos destinos turísticos. Entre estos se encuentra el turismo astronómico, rural, cultural o de aventura, donde se liga el destino a una actividad específica del turista, por ejemplo, los deportes acuáticos. De esta manera se busca aumentar el número de ofertas más sofisticadas, con mayor gasto del turista y sin dañar el medio ambiente.

El crecimiento asociado este tipo de turismo es notablemente superior al conocido como turismo masivo hoy en día. Actualmente presenta tasas de crecimiento cercanas al 10% a nivel mundial y si consideramos el crecimiento que ha tenido en Chile según la CORFO el año 2006, el turismo de intereses especiales lo hizo en un 15% a diferencia del turismo masivo creció sólo cerca del 4%. Esto es claramente ventajoso para el turismo en general debido que este crecimiento a su vez tiene asociado una alta estadía y mayor gasto de parte de los turistas<sup>9</sup>.

Por su parte, Chile se encuentra en una situación bastante ventajosa y con un enorme potencial en ese sentido. Hoy cuenta con un privilegiado atractivo cultural y posee un territorio donde el 19% de este corresponde a áreas protegidas<sup>8</sup>. De acuerdo a la CORFO, estas características hacen posicionar a Chile como un país con una clara oportunidad en el desarrollo de nuevos tipos de turismo basados en sus recursos naturales. En este contexto, el desarrollo del turismo de intereses especiales en la

<sup>8</sup> [http://www.corfo.cl/clusters/cluster\\_turismo\\_de\\_intereses\\_especiales](http://www.corfo.cl/clusters/cluster_turismo_de_intereses_especiales)

Región de Coquimbo asociado a la realización de deportes acuáticos en el Embalse Puclaro y al turismo cultural del valle del Elqui constituye una gran oportunidad de negocio.

## 4.2.- Características del mercado y clientes objetivo

### 4.2.1.- Mercado Hotelero

La industria hotelera en Chile ha notado un fuerte aumento en los últimos años. De acuerdo al SERNATUR y el diario La Tercera entre el 2005 y 2010 el número de hoteles creció un 14% y las habitaciones y camas disponibles aumentaron un 22 y 14% respectivamente.

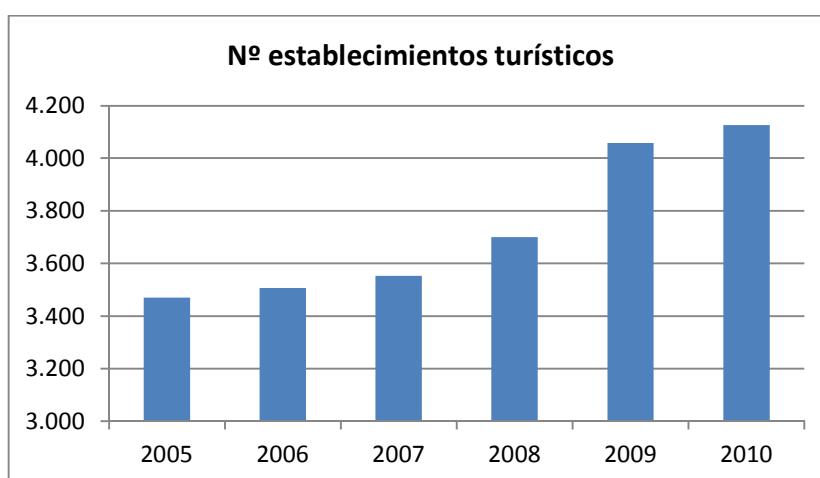


Figura 4.2.1 Número de establecimientos turísticos

La inversión promedio de esta industria en Santiago corresponde a US\$ 20 millones y US\$ 25 millones por hotel. También es importante mencionar que el número de resorts se duplicó en el mismo periodo, los lodge crecieron en un 85% y los hostales un 26%<sup>9</sup>

Si se analiza la oferta actual de hoteles y similares se puede apreciar que estos establecimientos de alojamiento turístico son agrupados y clasificados por el SERNATUR de la siguiente manera: hostel o residencial (29.2%), motel o cabañas (25,6%), hotel (25.1%), hospedaje familiar (7.6%), apart hotel (5.7%), hostería (3.2%), albergue o refugio (1.6), lodge (1.5%) y resort (0.5%)<sup>10</sup>.

Si revisamos específicamente la oferta hotelera en la Región de Coquimbo, se obtiene que con respecto a la capacidad en establecimientos de alojamiento turístico por región

<sup>9</sup> <http://diario.latercera.com/2011/08/07/01/contenido/negocios/27-79251-9-turismo-de-negocios-empuja-fuerte-crecimiento-de-oferta-hotelera-en-chile.shtml>

<sup>10</sup> Anuario 2010. Datos en Chile



(medido en el número de camas), la Región de Coquimbo ocupa el 5to lugar nacional el 2020 con 12,2 miles de camas<sup>11</sup>.

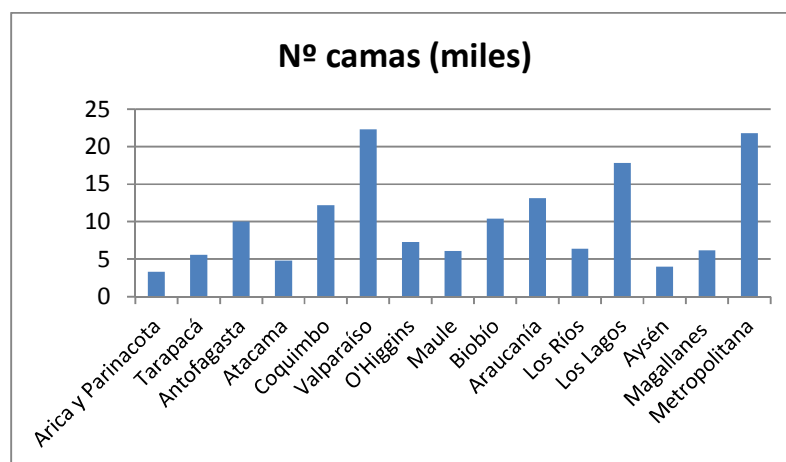


Figura 4.2.2 Capacidad de establecimientos de alojamiento turísticos

#### 4.2.2.- Características del Mercado Potencial

##### Llegada de turistas

Los anuarios turísticos de SERNATUR muestran claros antecedentes que explican el origen de los turistas que hoy visitan la Región de Coquimbo. En ellos se puede ver que el principal flujo proviene de turistas nacionales y los turistas regionales (que llegan de países limítrofes). A pesar de esto, en los últimos años los turistas internacionales de larga distancia también han comenzado a ganar terreno. La mayoría de los turistas concentran sus visitas preferentemente en las zonas costeras y algunas en los sectores interiores del Valle del Elqui.

De acuerdo al SERNATUR las llegadas de pasajeros chilenos y extranjeros a establecimientos de alojamientos turísticos en Región de Coquimbo durante el 2010 fueron de 231.653 personas.

Del total de visitas un 88,9% corresponde a turistas nacionales y un 11,1% a turistas extranjeros. Dentro de Chile, destaca que un 65,2% corresponde a la región Metropolitana, un 9,7% de la Región de Coquimbo y un 8,3% de la Región de Valparaíso. Por otro lado, del total de extranjeros, los que más visitan la región son Argentina con un 33,5%, Estados Unidos con un 7,6%, Alemania con un 7,6%, Francia con un 5,8% y finalmente Brasil con un 4,7%<sup>12</sup>.

Específicamente, la provincia del Elqui recibió el año 2010 el 91,4% de los turistas extranjeros de la región. Los extranjeros en Elqui registraron el mayor promedio de

<sup>11</sup> Direcciones Regionales de Turismo. SERNATUR

<sup>12</sup> Turismo Informe Anual 2010. SERNATUR

pernoctación con 3.5 noches (Argentina supera la media con 4.8 noches). En el periodo Enero–Junio la llegada de turistas a la región aumentó un 5,7% (compuesto por una baja de turistas argentinos y alzas de turistas desde Francia e Inglaterra).

Del mismo modo es interesante analizar cómo se comportan los turistas dependiendo si es en temporada alta o no. Para esto se han considerado las pernoctaciones por pasajeros durante dos periodos diferentes: Diciembre 2010-Febrero 2011 que corresponde a temporada alta y el periodo Enero-Junio 2011 que corresponde al primer semestre de un año normal.

País	N° turistas	% de turistas
Argentina	23,042	63.4%
Perú	308	0.8%
Bolivia	129	0.4%
Brasil	1,439	4.0%
EE.UU	1,621	4.5%
México	124	0.3%
Resto de America	1,048	2.9%
Alemania	1,243	3.4%
España	364	1.0%
Francia	1,266	3.5%
Inglaterra	400	1.1%
Italia	363	1.0%
Otros Europa	2,877	7.9%
Asia	341	0.9%
Resto Mundo	1,785	4.9%
Total	36,350	100.0%

Diciembre 2010-Febrero 2011

País	N° turistas	% de turistas
Argentina	5,353	33.4%
Perú	275	1.7%
Bolivia	314	2.0%
Brasil	800	5.0%
EE.UU	1,590	9.9%
México	143	0.9%
Resto de America	1,347	8.4%
Alemania	806	5.0%
España	302	1.9%
Francia	830	5.2%
Inglaterra	406	2.5%
Italia	161	1.0%
Otros Europa	1,586	9.9%
Asia	235	1.5%
Resto Mundo	1,888	11.8%
Total	16,036	100.0%

Enero-Junio 2011

Tabla 4.2.1 Pernoctaciones por pasajeros por país de origen

En estas tablas se puede apreciar que Argentina es uno de los líderes indiscutidos en términos del país que más turistas trae a la Región de Coquimbo. Si consideramos la temporada de verano podemos ver que después de Argentina se ubica EE.UU y Brasil, y luego de estos se encuentran Francia y Alemania. Por otro lado, es interesante destacar que al considerar el periodo Enero-Junio la importancia relativa de Argentina disminuye y aumenta notablemente el peso de los otros países de larga distancia.

Esta situación podemos concluir principalmente que: Argentina consume principalmente el turismo de sol y playas en temporada alta, y que el resto de los países extranjeros son más bien consumidores del turismo de intereses especiales a lo largo del año.

## Gasto de Turistas

En el análisis de la demanda turística de la región, también es relevante conocer el gasto asociado a estos turistas. En 1999 SERNATUR realizó un estudio de Gasto Turístico en la Región que indica que el mercado potencial de la región en términos de gasto turístico alcanzaba la cifra cercana a los \$28 mil millones (US\$ 53,8 millones)<sup>13</sup>, del cual alrededor de un tercio corresponde a la baja temporada turística (Marzo-Noviembre) y los otros dos tercios a la alta temporada (Diciembre-Febrero). Este gasto total significa un gasto promedio diario de \$20.500 por persona y se distribuye como lo muestra el siguiente cuadro, donde el sector alojamiento es el más relevante con un 42,2%<sup>14</sup>:

Sector	% Gasto Prom.
Alojamiento	42,4
Alimentación	36,2
Transporte	5,0
Compras	8,8
Entretención	4,9
Otros	2,7

Tabla 4.2.2 Distribución gasto promedio por persona

La distribución de éste gasto por área geográfica nos indica que a la intercomuna La Serena / Coquimbo ingresa aproximadamente el 81,7% del Total.

Por otro lado, si revisamos los países más rentables para Chile en términos de turismo recreativo, tenemos que la Corporación de Promoción Turística de Chile señala concentrar los esfuerzos en países como Alemania, España, Inglaterra, Francia, EE.UU y México (entre los de larga distancia). Y Argentina y Brasil en los mercados regionales.

### **4.2.3.- Características del Mercado Objetivo**

El mercado objetivo a considerar en este proyecto se basa principalmente en las oportunidades existentes dentro del mercado y en la localización del Hotel Puclaro en la región. Básicamente, el Hotel Puclaro estará enfocado en todos aquellos visitantes que muestren interés por el tipo de turismo llamado de fines especiales, y más específicamente en aquellos intereses relacionados con los deportes acuáticos, practicables en el Embalse Puclaro, y en los otros atractivos turísticos existentes en el valle del Elqui (como el turismo astronómico y cultural).

Debido a estas características y a que la disposición a pagar de los turistas extranjeros es mayor, este estudio se centrará principalmente en los turistas extranjeros, que a su vez son la base del turismo de intereses especiales.

<sup>13</sup> Estudio de Gasto Turístico 1998-1999 SERNATUR. Actualizado solo en base a valor del dólar del 25 Noviembre 2011 (\$527,5)

<sup>14</sup> Estudio de Gasto Turístico 1998-1999, SERNATUR. Distribución del Gasto por ítem de Pasajeros registrados en Establecimientos de Alojamiento de la Región de Coquimbo

El año 2009 el SERNATUR elaboró un informe que estudia el perfil del turista extranjero que visita la zona comprendida por La Serena, Coquimbo y El Valle del Elqui<sup>15</sup>.

De este estudio se desprenden algunas características que son relevantes a la hora de estudiar la demanda y diseñar las estrategias de posicionamiento y marketing.

- El turista extranjero viaja en promedio junto con 2,5 personas
- Entra al país a través de aeropuertos (42,6%) y frontera Argentina (49,6%)
- El 50,7% de los extranjeros visita Chile por primera vez
- De los turistas que no han visitado nunca Chile el 61,3% lo ha visitado más de 3 veces
- El principal motivo de su viaje es vacaciones con un 65,2% de los encuestados
- Los principales medios utilizados para informarse de Chile corresponden a Internet, parientes y amigos, y agencias de viajes
- Entre los países que han visitado antes de llegar a Chile son: Argentina, Perú, Bolivia y Brasil
- Un 32,3% tiene entre 25 y 34 años. Y un 22,5% entre 35 y 44 años
- Alrededor de un 57% de los turistas es de género masculino y un 43% femenino
- El tipo de alojamiento usado por los turistas corresponde a un 51,5% hoteles y similares, un 22,1% a casas de familiares o amigos y un 17,9% a casas o departamentos arrendados
- El sistema de alimentación más utilizado es el restaurante/comida rápida con un 45,8%, luego lo sigue la compra de comida preparada o por preparar un 19,7% y un 15% come en hoteles u otro medio de alojamiento.
- El 95,6% no uso paquete turístico para venir a Chile
- En cuanto a las actividades que realizan los turistas cuando vienen a Chile encontramos las siguientes<sup>16</sup>:

---

<sup>15</sup> Perfil del Turista Extranjero según 11 Destinos Visitados Durante su Viaje por Chile 2009. Departamento de Planificación del SERNATUR

<sup>16</sup> Urbanas: Visita a museos, centros históricos, city tour.

Naturaleza: Visita a áreas protegidas, actividades de ecoturismo, observación de paisajes, flora y fauna.

Playa: Actividades y deportes de playa y acuáticos.

Montaña y deporte aventura: Actividades recreativas y deportivas de montaña, nieve, deportes invernales.

Marítimas: Excursiones náuticas, cruceros.

Termales / Rutas de interés temático: Ruta del vino, queso, actividad termal, centros de salud, entre otros.

Eventos masivos: Participación en eventos y actividades masivas de tipo religioso, deportivo, etc.

Actividades	%
Urbanas	21.2%
Naturaleza	19.2%
Playas	22.5%
Montaña y Deporte Aventura	8.2%
Marítimas	5.2%
Termales/Rutas de Interés Temático	4.1%
Eventos Masivos	3.3%
Otras	12.4%
No realiza	3.9%

Tabla 4.2.3 Principales actividades realizadas por turistas extranjeros

#### 4.2.4.- Estimación del Mercado Objetivo

El mercado objetivo en este caso se calculará como los turistas de intereses especiales que llegan a la Región de Coquimbo. Lo cual lo calculamos de la siguiente manera:

- El total de las llegadas de pasajeros a establecimientos de alojamientos turísticos en Región de Coquimbo durante el 2010 corresponde a 231.653 personas.

- Luego consideramos que solo el 65,2% de ellos viajan por motivo de sus vacaciones = 151.037 turistas.

Luego consideramos que sólo un 51,5% de ellos usan como alojamiento hoteles o similares cuando viajan a nuestro país =77.784

-Finalmente, se consideraran aquellos que sólo realizan actividades relacionadas al turismo de intereses especiales como Urbanas (culturales), Naturaleza, Montaña y Deporte Aventura, Termales/Rutas de interés temático y Eventos Masivos (56%) = 43.559 personas.

Una buena estimación de lo que significa este mercado objetivo en términos de los ingresos potenciales que considera se puede obtener del gasto promedio por turista durante el periodo promedio de estadía, lo cual entrega como resultado un mercado de \$3.125 millones.

Tal como se mencionó anteriormente las tendencias relacionadas a este mercado objetivo muestran un importante crecimiento en lo que se refiere al turismo de intereses especiales: De acuerdo a información de la CORFO en Chile durante el año 2006, el turismo de intereses especiales lo hizo en un 15%<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> [http://www.corfo.cl/clusters/cluster\\_turismo\\_de\\_intereses\\_especiales](http://www.corfo.cl/clusters/cluster_turismo_de_intereses_especiales)

## Segmento Objetivo

La finalidad que tiene segmentar el mercado radica en mejorar la eficiencia de costos mediante el diseño, promoción y entrega de una oferta que satisfaga las necesidades de cada uno de los grupos objetivo.

En este caso, para realizar la segmentación de mercado se recurrirá al criterio basado en el origen y necesidades/motivación de los visitantes. De acuerdo al posicionamiento que busca alcanzar el hotel, los turistas serán en su mayoría extranjeros, considerando los siguientes segmentos y distribución:

- 1) Extranjeros con interés en desarrollar deportes acuáticos: 60%
- 2) Chilenos con interés en desarrollar deportes acuáticos: 15%
- 3) Extranjeros o chilenos con interés en el Valle del Elqui: 25%

## 4.3.- Análisis Interno - Externo

### 4.3.1.- Competidores

La oferta dentro de la industria hotelera en esta región se encuentra muy concentrada en La Serena y Coquimbo, zona que representa casi el 81% del total de la oferta de camas de la región.

Este proyecto se encuentra dirigido al turismo de intereses especiales con foco en deportes acuáticos, por lo tanto analizaremos dos tipos de competidores: alojamientos emplazados en las cercanías del embalse (que competirían por los turistas interesados en desarrollar deportes acuáticos) y alojamientos ubicados en el Valle del Elqui (que competirían en por los turistas interesados en el ecoturismo del valle).



Figura 4.3.1 Mapa de la zona del Valle del Elqui

## 1.- Competencia en el Embalse Puclaro

- Isla Puclaro: Son 4 cabañas bastante rudimentarias, para 2 y hasta 3 personas. Se encuentran ubicadas en la costa opuesta del poblado Gualliguaica (donde se emplazará el Hotel Puclaro). Ofrece servicios de observación astronómica y arriendo de kayaks. El valor es de \$24.000 la noche.
- Refugio & Kite Elqui Lombo<sup>18</sup>: Ofrece habitaciones dobles con baño en suite y habitaciones compartidas para 3 personas con baño compartido. Ofrece servicios de escuela de kitesurf. (Ver Anexo B: Competidores Directos)
- Puclaro Hostel & Kite School<sup>19</sup>: Ofrece un servicio de Bed & Breakfast con habitaciones y áreas comunes, la habitación doble tiene un precio de \$20.000 y la pieza compartida (4 camas) \$10.000 por persona. Posee una cocina compartida, área de fuego & BBQ, lockers para los equipos, Internet y sala de cine. Además, cuenta con un equipo de instructores para ofrecer clases. (Ver Anexo B: Competidores Directos)

---

<sup>18</sup> <http://www.elquilombo.cl/ElquiLombo/Bienvenido.html>

<sup>19</sup> <http://www.puclarohostel.com/>.

## 2) Competencia en el Valle del Elqui<sup>20</sup>:

Sector	Nombre	Descripción	Tipo	Precios	Cap (pers.)
El Molle	Los Plataneros	3 dormitorios, 2 baños. A 8 Km. del Embalse Puclaro (Windsurf). Piscina.	Casa	-	6
Paihuano	El Encanto	Cabañas y departamentos equipadas. Piscina, asaderas, jardines, juegos infantiles. Vehículo de acercamiento, lavandería, masajes, Internet. A 18 km de Vicuña	Cabañas	\$40,000 a \$56,000	2 a 6
	Casa Puka Yana	Casa Bed & Breakfast, 3 habitaciones matrimoniales con baño privado. Desayuno, piscina, Internet, Jardines con frutales.	Casa	\$35,000	2
	Hotel Valle de Estrellas	7 habitaciones en suite. Piscina y desayuno.	Hotel	-	2
	Hospedaje entre Cerros	Chimenea de piedra, 2 piezas matrimoniales, 2 piezas con 2 camas, 2 baños, cocina equipada, huerto familiar y piscina.	Casa	-	-
	La Posada de La Bruja	Equipada para 2 personas, baño privado, cocina, refrigerador, jardines, terraza.	Casa	-	2
	Cabañas Chañar Blanco	Cabañas equipadas, con asadera, cocina, refrigerador, entorno 100% natural, río con pozas nativas, sala de juegos, hamaca, piscina.	Cabañas	-	1 a 6
	El Vagón	Antiguo Vagón de tren reacondicionado, baño privado, cama matrimonial, quincho, río.	Casa	-	3
	Cabañas Astronomicas Aguas Claras	6 cabañas equipadas completamente, cocina, piscina, asadera, terraza, playa de río, terapias de masajes y guía astronómico.	Cabañas	-	6 a 4
	Cabañas Don Nano	Piscina, juegos infantiles, baño privado, asaderas, estacionamiento	Cabañas	\$30,000 a \$40,000	6
	Hotel Elqui Domos	7 domos y 4 observatorios, guías astronomicos, cabalgatas nocturnas, desayuno, excursiones, masajes y reiki.	Hotel	\$85,000	2 a 4
Quebrada de Pinto	Casa Quebrada de Pinto	Casa equipada, 3 dormitorios, piscina, estacionamiento, acceso al río, jardines, teléfono e Internet.	Casa	-	8
La Jarilla	Hotel El Galpón	Ubicado a 1 Km. de Pisco Elqui. Restaurant, piscina, mountain bike, masajes y reiki.	Hotel y Cabañas	-	-
Pisco Elquí	Cabaña de Turismo Las Gredas	20 cabañas equipadas con cocina completa, asaderas, Wi Fi, sala de masajes, servicio de comida a la habitación, baño privado, piscina, estacionamiento.	Cabañas	\$30,000 a \$60,000	2 a 6
	Hosteria Los Dátiles	12 cabañas equipadas, juegos infantiles, estacionamiento, piscina todo el año, pirámides.	Cabañas	\$50,000 a \$70,000	2 a 5
	Cabañas Los Sauzales	Cabañas equipadas hasta 6 personas, en un amplio entorno campestre y un grato ambiente familiar. Piscina, acceso al río, estacionamiento, etc	Cabañas	-	-
	Hospedaje El Jardín Secreto	Cabañas, baños exclusivos, piscina con hidromasajes, terapias, desayuno.	Cabañas	\$40,000 a \$50,000	2
	Cabaña Cabalieri	4 cabañas y un departamento. Incluye desayuno.	Cabañas	\$50,000 a \$70,000	2 a 4
Cochiguaz	Cabañas El Albaricoque	Cabañas con kitchenette, naturaleza, arboles frutales, río, terapias, alimentación naturista, piscina de piedra	Cabañas	\$35,000 a \$60,000	2 a 5
	Elqui Wellness	Cabañas equipadas, BOSCA y TV satelital, piscinas de piedra con agua de vertiente, sauna, mesa de pool, sala de eventos, cabalgatas.	Cabañas	\$72,000 (3 días)	-
	Apart Hotel El Alma Zen	Apart Hotel, Departamentos equipados, baño privado y agua caliente, piscina de cristal de cuarzo, playa de río, picnic, terapias	Hotel	\$35,000 a \$55,000	1 a 5
	Spa Cochiguaz	Centro de terapias naturales, Spa y restaurant saludable.	Cabañas	\$40,000 a \$50,000	4 a 6
	Cabañas Luna de Cuarzo	Cabañas equipadas, departamentos, bar y restaurant, piscina, cabalgatas, mountain bike, observación astronómica, terapias.	Cabañas	-	5 a 8
	Cabañas El Parador de Cochiguaz	Cabañas y departamentos, con cúpulas para ver las estrellas. Paseos a caballo, 280 mts. de ribera de río, pozas aptas para el baño.	Cabañas	-	-
Horcón	Cabañas Hogar Campestre	Cabañas equipadas, baño privado, cocina, living comedor, 3 habitaciones, poza de río, arriendo de caballos.	Cabañas	-	-
Alcohuaz	Refugios La Frontera	4 refugios completamente equipados junto al río, baño privado, cocina, living comedor. Alimentación y excursiones a la cordillera.	Cabañas	-	-
	Casona Distante	EcoLodge con alimentación descanso y esparcimiento en un mismo recinto, una oferta de calidad integral.	Hotel	-	-

Tabla

### 4.3.1 Resumen de los principales competidores

<sup>20</sup> <http://www.valledeelqui.cl/menu2008.html>



#### 4.3.2.- Fuerzas de Porter

##### Rivalidad entre competidores - Media

La industria hotelera está en una etapa madura y de consolidación. La competencia es bastante alta entre los diferentes actores del mercado lo cual produce bajas en los precios, y muchas veces lleva a los consumidores que están más informados a tener bajos costos de cambiarse entre los diferentes hoteles. Sin embargo, el posicionamiento deseado por el hotel se ubica en un segmento específico de poca competencia.

##### Amenaza de entrada de nuevos competidores - Bajo

Las barreras en esta industria están limitadas por la disponibilidad de una buena ubicación para desarrollar un complejo turístico. En el caso de turistas que quieran desarrollar estos deportes, debe considerar la compra de un terreno específicamente en las cercanías del embalse (lo cual es cada vez más complicado) y al mismo tiempo contar con una tienda o escuela que permita ofrecer clases y equipos a los turistas que lo requieran. Lo cual dificulta la entrada de competidores ya que deben especializarse en este tipo de clientes.

##### Poder de los proveedores - Bajo

El gran número de proveedores encargado de cubrir esta industria hace que el poder que tengan no sea tan alto como se esperaría. Además, estos proveedores en su mayoría no poseen alianzas estratégicas relevantes con sus clientes.

##### Poder de los consumidores - Alto

Los consumidores hoy tienen una enorme cantidad de canales de información asociados a la oferta de estos servicios turísticos, lo cual permite que los costos de cambiar de un hotel a otro sean bastante bajos para ellos. Por otro lado, la estructura competitiva de la industria hace que ellos obtengan precios bajos y puedan exigirles mejores servicios a la industria.

##### Amenaza de los sustitutos - Media

La amenaza de los sustitutos en esta industria es bastante elevada. Entre los principales sustitutos se pueden encontrar: casas/departamentos en arriendo, casas de familiares y/o amigos, recintos de tiempo compartido, y en menor medida, segunda casa, con una oferta esta última creciendo con complejos departamentales en el rango de las 700 a 1.200 UF. Sin embargo, para aquellos turistas que buscan practicar windsurfing o kitesurfing no es posible acceder a este tipo de sustitutos debido a que necesitan estar cerca del spot.

En términos de las fuerzas de Porter, la industria asociada a este proyecto muestra un atractivo MEDIO.

### 4.3.3.- Análisis FODA

#### a) Análisis Interno

##### Fortalezas

- Una de las fortalezas más importantes que posee la empresa es su capacidad para captar turistas asociados con intereses especiales y más específicamente aquellos que buscan practicar deportes acuáticos.
- Importante alianza con Windsurfing Chile, que permitirá crear asociación con la venta y/o arriendo de productos para la práctica de deportes acuáticos, inscripciones en escuelas, organizaciones de eventos deportivos.
- Busca entrar a la industria a través de la diferenciación y no con baja de costos.
- Recursos humanos bien capacitados y motivados

##### Debilidades

- Falta de experiencia en el negocio hotelero. Bajo conocimiento en instituciones de fomento dentro de la industria.

#### b) Análisis Externo

##### Oportunidades

- Positivas proyecciones de la industria turística en países emergentes. Buenas expectativas del crecimiento del mercado
- Importante apoyo y fomento de la actividad turística en Chile
- Gran potencial de turistas extranjeros en Chile
- Potencial turístico de la zona. Ubicación estratégica del Hotel Puclaro, el cual se ubica cerca de los atractivos más importantes de la región
- Ventajas Comparativas Embalse Puclaro. Actualmente se encuentra poco explotado, posee excelentes condiciones climáticas para el desarrollo de deportes acuáticos.
- Creciente tendencia del turismo de intereses especiales en los turistas nacionales y extranjeros

##### Amenazas

- Existencia de un competidor directo en una ubicación similar que podría expandirse o mejorar sus instalaciones en el futuro.
- Existe una clara falta de servicios complementarios en los alrededores.
- Fuerte dependencia de las condiciones climáticas y condiciones hidrológicas asociadas al embalse. En la actualidad no son muy favorables debido a la sequía de la zona.
- Falta definición acerca del manejo de los permisos asociados a eventos y prácticas deportivas en el embalse. Hoy es propiedad de los regantes, por lo tanto es necesario formalizar y establecer condiciones de uso del embalse por parte de privados.

## 5.- PRODUCTOS Y SERVICIOS

### 5.1.- Descripción del Servicio

El servicio principal consiste en el alojamiento de turistas en un hotel ubicado específicamente en el Embalse Puclaro (poblado de Gualliguaica), en el Valle del Elqui. Se encuentra a 500 Km. de Santiago, a 45 Km. de La Serena y a 15 Km. de Vicuña.

Para determinar con mayor precisión la oferta de servicios que el Hotel Puclaro debe entregar a sus clientes, es necesario evaluar cuáles son los atributos que los clientes potenciales valorarían más dentro de su experiencia turística en la zona. Para esto se realizaron dos revisiones: la oferta de servicios de algunos hoteles relacionados con el ecoturismo y deportes acuáticos en el extranjero; y una investigación primaria a través de entrevistas en profundidad con algunas agencias turísticas de la zona, de manera de conocer los intereses de los turistas.

#### 5.1.1.- Oferta de servicios de hoteles relacionados a deportes acuáticos

A pesar de que la oferta de servicios en los diferentes hoteles puede depender ampliamente del tamaño del hotel y del lugar en que se encuentre, es posible encontrar algunos puntos en común. Al tomar un grupo aleatorio de hoteles en lugares donde los deportes acuáticos y el ecoturismo son relevantes encontramos la oferta de servicios que se resume en la siguiente tabla<sup>21</sup>:

Pais	Nombre Hotel	Oferta de Servicios										
		Bar	Restaurant	WiFi	Desayuno	Gym	Piscina	Acceso Playa	Centro Windsurf	Tienda Deportiva	Centro Relajación	Tours
Peru, Máncora	Casa Mediterranea	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	
	Hotelier	✓	✓	✓			✓	✓				
	GrandMare	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
	H. Puerto de Palos	✓	✓	✓	✓		✓	✓				
EE.UU, Hawaii	Ilikai Hotel	✓	✓	✓		✓	✓				✓	
	Ohana Waikki East	✓	✓	✓		✓	✓					✓
EE.UU, California	Capri Laguna Inn				✓	✓	✓	✓				
Venezuela, El Yaque	Hotel Atti	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓			✓
	Libert Hotel & Spa	✓	✓	✓			✓					✓
	Jump N' Jibe		✓	✓	✓							
	El Yaque Beach		✓	✓	✓				✓			
	H. Surf Paradise	✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓

Tabla 5.1.1 Oferta de servicios de hoteles similares

<sup>21</sup> Paginas oficiales de los hoteles y [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)

Si revisamos con mayor detalle las actividades de entretenimiento, se puede apreciar que también se ofrecen:

- Actividades de playa: como snorkel, volley, etc
- Paseos en botes, kayaks, motos de agua, tours en helicópteros
- Excursiones: hiking, trekking, motos, bicicletas, cabalgatas a caballo

Con respecto al posicionamiento de estos hoteles, la gran mayoría están posicionados como eco-hoteles, con entornos de grandes jardines tropicales, playas y piscinas. Algunos poseen centros de deportes acuáticos, con escuelas de surf y centros de relajación o spa (masajes y tratamientos corporales). Aquellos que no poseen sus propios centros deportivos se ubican muy cerca de las estaciones de surf/windsurf, donde los turistas pueden encontrar todo lo necesario para la práctica de deportes acuáticos de los turistas.

### **5.1.2.- Investigación de mercado primaria a agencias turísticas**

#### Agencias Turísticas asociadas a la Región de Coquimbo

En este punto se realizaron entrevistas con la oficina regional de SERNATUR y con algunas agencias de viajes (Ver Anexo C: Agencias Turísticas) de manera de indagar acerca del perfil de los turistas extranjeros y saber cuáles eran sus preferencias (Ver Anexo D: Cuestionario Agencias Turísticas y Anexo E: Resultados Entrevista Agencias Turísticas).

Dentro de la información recabada el turista extranjero típicamente viene de países como Francia, EE.UU, Alemania, España e Inglaterra. Habitualmente corresponden a adultos jóvenes que vienen en grupos o en parejas y otro segmento que lo sigue son adultos mayores con alta disposición a pagar y de espíritu aventurero.

Con respecto a las actividades y atractivos turísticos más demandados se puede encontrar las expediciones que incluyen trekking y contacto con la naturaleza, el turismo astronómico y las pisqueras artesanales.

Actualmente existe una escasa oferta de programas asociados a deportes acuáticos, específicamente windsurf y kitesurf, y las agencias turísticas que lo ofrecen consisten principalmente en tomar clases con equipos incluidos.

### 5.1.3.- Oferta de Servicios Hotel Puclaro

Lo importante es que la oferta de servicios que brinde el hotel pueda estar no sólo orientada a lograr una óptima estadía de parte de sus huéspedes, sino que también, debe estar orientada a extender la permanencia de los turistas.

En base a la revisión de otros hoteles con similar posicionamiento y los resultados obtenidos de las entrevistas a las agencias turísticas de la región de Coquimbo. Se ha propuesto la siguiente oferta de servicios para este hotel es la siguiente:

#### Servicios de Alojamiento

La etapa inicial del proyecto Hotel Puclaro considera la implementación de 4 cabañas para 6 personas y 9 cubos/cabañas para 2 personas. Incluyendo servicio de mucama y calefacción.

Esta escala inicial corresponde a una primera etapa limitada principalmente por el terreno que se encuentra disponible para construir en dicho sector. Por otro lado, esta primera etapa permite levantar una inversión razonable en la actualidad y pensar en una expansión a futuro más gradual que minimice el riesgo asociado a la estimación de la demanda y potencial de la región.

#### Servicios de alimentación

El hotel contará con un bar y comedor para el servicio de alimentación. El comedor estará orientado al servicio de desayunos y se ofrecerá un menú diario, en el que se podrá elegir almuerzo o comida.

#### Servicios de recreación

El hotel manejará una tienda que estará a cargo de ofrecer clases para windsurf/kitesurf, y equipos para la venta. Las instalaciones considerarán guarderías para los equipos utilizados por los huéspedes. En relación con otras actividades, el hotel contará con un telescopio para realizar observaciones astronómicas (debido al interés existente en este tipo de turistas).

#### Otros Servicios

Entre los otros servicios orientados a alargar la estadía de los huéspedes y mantener entretenidos a los acompañantes de los que realizan deportes acuáticos, se encuentra una piscina, una tina de agua caliente, masajes, WiFi, juegos de niños, tours relacionado con trekking y excursiones en las cercanías del spot.

#### **5.1.4.- Valor agregado y ventajas competitivas**

En este contexto, es importante destacar el valor agregado que entrega a los huéspedes el elegir este hotel en lugar de los otros existentes en la zona, y determinar cuáles serán las ventajas competitivas de éste, una vez posicionado en esta industria.

La principal propuesta de valor a los clientes de parte del hotel se traduce en dos aspectos principales:

- La posibilidad de hospedarse junto al Embalse Puclaro que constituye un paisaje único en la zona y del cual muy pocos pueden disfrutar (sólo un competidor directo en la zona)
- En segundo lugar, el Hotel Puclaro busca lograr que el huésped tenga una experiencia turística integral relacionada al eco-turismo. Ya sea en la práctica de windsurf y/o kitesurf o bien en el interés por tours asociados con el Valle del Elqui, preocupándose de entregarle todo lo necesario.

Por lo tanto, sus ventajas competitivas principalmente descansan en:

- Diseño del hotel, diferenciación en estilo y buena calidad
- Buena ubicación
- Servicio completo para la práctica de deportes acuáticos
- Programas turísticos ofrecidos por el hotel

## **6.- MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA**

### **6.1.- Modelo de Ingresos**

Una de las características más importante de los ingresos en esta industria se refiere a la inestabilidad o fluctuación de los ingresos, lo que a su vez lleva a tener un negocio con una gran variabilidad en su ciclo de operaciones. La inestabilidad se presenta primero anualmente debido a la existencia de temporadas (alta y baja) o eventos determinados, incluso se presenta dentro de una misma semana con una alta demanda en los días de fin de semana si el motivo son vacaciones.

En este punto es importante definir cada uno de los productos/servicios que le generaran ingresos al hotel. Sin duda el ítem más relevante en este sentido es el correspondiente al alojamiento, y luego lo sigue el relacionado con la alimentación de los huéspedes. Otras líneas de ingreso a considerar también corresponden a los servicios adicionales de arriendo de equipos.

El modelo de ingresos a utilizar considera que en cada uno de estos servicios se deben establecer precios que consideren tanto la disposición a pagar de los turistas y que al

mismo tiempo sean competitivos dentro del mercado. Dentro de lo que se refiere a la disposición a pagar de los turistas, es claro que la disposición a pagar es mayor en temporadas de alta demanda y cuando nos referimos a turistas extranjeros.

La lista de precios para el hotel Puclaro será la siguiente:

Alojamiento	T. Alta (Sept. a Feb.)		T. Baja (Marzo a Julio)	
	Cabañas (6 personas)	Cubos (2 personas)	Cabañas (6 personas)	Cubos (2 personas)
Lunes a Viernes	39.000	29.000	29.000	19.000
Fines de semana	49.000	39.000	39.000	29.000
Feridos	59.000	49.000	49.000	39.000
Fin de semanas largos	69.000	59.000	59.000	49.000

Alimentación	Ene. a Dic.
Desayuno	4.000
Media Pensión	8.000

Clases y Arriendos de Equipos		T.Alta	T.Baja
Clases, incluye equipos (\$ por hora)	Windsurf	15.000	10.000
	Kitesurf	59.000	49.000
Arriendo de equipos (\$ por día)	Windsurf		
	Kitesurf	35.000	30.000

Tablas 6.1 Listas de Precios del Hotel Puclaro

De acuerdo a la literatura el 60% de los ingresos totales corresponde al alojamiento y el 34% a ingresos debidos a alimentación, el 6% restante generalmente se debe a ingresos por teléfonos u otros servicios. En este caso para el modelo financiero y las proyecciones se asumirán un mix de 55% debido al alojamiento, un 30% debido a alimentación, un 10% debido al servicio de clases y arriendo de equipos y el 5% restante a otros servicios menores.

En términos de márgenes, se tiene que el margen del alojamiento es el más alto dentro de las líneas de negocio con un 69%. Por otro lado el margen del servicio de alimentación alcanza un margen del 20%.

La modalidad de pago en este caso, considera el pago a través de diferentes medios: en efectivo, cheque o tarjetas de crédito.

## 6.2.- Modelo de Comercialización y Ventas

El modelo de comercialización de los servicios ofrecidos por el Hotel Puclaro, debe ser desarrollado de manera que permita generar la mayor cantidad de ingreso posible. Esto se logra implementando estrategias de ventas eficientes y construyendo relaciones de largo plazo de fidelidad con los clientes.

Uno de los aspectos principales dentro del proceso de ventas es la manera en la que el hotel decidirá llegar a sus clientes. La literatura define dos tipos de comercialización en esta industria:

- Comercialización Directa: Que consiste en que la propia fuerza de ventas del hotel se encarga de ofrecer y vender el producto (gerentes, empleados, etc.)
- Comercialización Indirecta: Esta se refiere a la comercialización que se realiza a través de agencias de viajes, operadores turísticos, distribuidores de Internet, calling centers, entre otros.

Basado en lo anterior, el modelo de comercialización para el Hotel Puclaro es el siguiente:

### 1.- Comercialización Directa:

- Gerentes y empleados del hotel: Ellos actúan como vendedores frente a turistas o instituciones, destacando las ventajas de elegir este hotel en particular.

- Página web del hotel: Esta es una herramienta que tiene un costo relativamente bajo, y que puede ser enormemente aprovechada. Aspectos que son claves en este canal son:

- La información, que debe ser clara y concisa (tipo de hotel, lugar en el cual se sitúa y los atractivos que se encuentran cerca);

- Idioma, dado que se enfocará particularmente al mercado extranjero es imprescindible que la página posea traducción de la información que presenta en la mayor cantidad de idiomas de manera de captar la mayor cantidad de clientes;

- Fotografías, es importante que sean de alta calidad y actualizadas (fachada, habitaciones, baños, servicios ofrecidos y atractivos cercanos)<sup>22</sup>.

Además es importante que a través de la página web los clientes puedan hacer sus reservas online y ver la disponibilidad de las habitaciones.

### 2.- Comercialización Indirecta:

---

<sup>22</sup> Revenue Management para hoteles. <http://www.revenuehoteles.com/5-claves-para-posicionar-tu-hotel-en-las-ids/>



- Agencias de viajes: Es necesario dar a conocer el hotel en las agencias, a través de folletos o reuniones con cada una de ellas. Estas son importantes ya que muchos clientes llegan directamente o llaman antes de hospedarse en algún hotel.

- Operadores turísticos: Si bien de acuerdo a la encuesta del perfil del turista extranjero que llega a la zona<sup>23 15</sup>, el 95% de los turistas no viene a través de paquetes turísticos, es importante que los operadores turísticos estén enterados también de la existencia y servicios del hotel. De manera de que lo incluya a sus paquetes turísticos y se logre mayor presencia en el extranjero.

- IDS (Internet Distribution Systems): En la actualidad este canal de venta está siendo cada vez más utilizado por los hoteles. Básicamente, se trata de páginas web que reúnen reservas online y portales de viajes que se especializan en viajes o servicios relacionados<sup>24</sup>. En este caso en particular, es necesario estar presente en TripAdvisor (que no tiene costo) y páginas web como Expedia, Booking.com, Hoteles.com, entre otras. Habitualmente estas últimas cobran una comisión del 10-15%.

Otras formas de llegar a los clientes corresponden al lo que habitualmente se conoce como “*boca a boca*” entre los clientes y amigos. Este fenómeno se da muy fuertemente entre los que practican deportes acuáticos como el windsurf y kitesurf, por lo tanto una buena calidad en el servicio es fundamental.

Dentro del modelo de comercialización y ventas también es relevante que la empresa desarrolle alianzas estratégicas con otros involucrados en el mercado, de manera que le permita maximizar sus niveles de ventas. Una de las alianzas más relevantes en este sentido se refiere a la empresa Windsurfing Chile, la cual a través de la venta de equipos, organización de eventos y campeonatos puede impulsar el Hotel Puclaro entre sus clientes.

### 6.3.- Promoción

Las actividades de promoción serán fuertemente impulsadas en verano y estarán directamente asociadas a actividades o eventos relacionados con los deportes náuticos que se pueden practicar en el Embalse Puclaro.

En la estrategia de promociones, la alianza estratégica con Windsurfing Chile es fundamental. Ya que se pueden realizar eventos, concursos, clínicas con descuentos a los clientes de esta empresa o algunas actividades gratuitas que fomenten la masificación del deporte y por lo tanto un mayor uso del hotel.

El detalle de la actividad promocional y los costos asociados a ella se explica en el gasto de marketing de los resultados financieros.

---

<sup>23</sup> Perfil del Turista Extranjero según 11 Destinos Visitados Durante su Viaje por Chile 2009. Departamento de Planificación del SERNATUR

<sup>24</sup> <http://www.internet-distribution-systems-specialist.com/?p=internet-distributions-systems>

## 6.4.- Publicidad

Es importante que la publicidad vaya dirigida tanto a los turistas extranjeros como nacionales.

- Web: Publicitar el hotel en foros y páginas especializadas de windsurf y kitesurf tanto a nivel internacional como [www.windguru.cz](http://www.windguru.cz) y páginas chilenas como: Windsurfing Chile, fe.windsurfingchile, Windsurf.cl, Windsurfer.cl y Facebook para informar las actividades.

Además a través de la base de datos de Windsurfing Chile, se puede hacer mailing a sus clientes.

- Medios: Es recomendable mostrar publicidad en revistas y medios especializados en deportes en general y deportes acuáticos (nacional e internacional), ya que de esta manera se llegara también a potenciales clientes.

- Relaciones Públicas: Publicitar fuertemente el diseño y posicionamiento del hotel en medios como televisión, y prensa escrita (diarios y revistas) a través de reportajes que den a conocer las bondades de la zona, y lo entretenido de practicar este tipo de deportes. Además, es importante resaltar el valor agregado que presenta este hotel en particular a través de su diseño y ubicación. Este debe ser uno de los medios más importantes al publicitar su inauguración y eventos organizados por el hotel.

- Otros: Repartir folletos publicitarios en las agencias, operadores turísticos y en oficinas del Sernatur, quienes tienen contacto directo con un gran número de clientes.

Los eventos a lo largo del año también se consideran como una manera de publicitar el hotel y el spot. En este caso se tendrán los siguientes cada año:

1. End of Summer (primer fin de semana de Marzo)
2. Santo Puclaro (último fin de semana de Abril)
3. Formula Experience (segundo fin de semana de Junio)
4. Nacional Windsurf (segundo fin de semana de Agosto)
5. Regata Fiestas Patrias (17,18 y 19 Septiembre)
6. Nacional Windsurf (segundo fin de semana de Octubre)
7. Se evaluará la posibilidad de realizar un campeonato mundial en noviembre 2012

## 6.5.- Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva está formada por el conjunto de acciones que debe tomar la empresa, con la finalidad de mantener su posición competitiva dentro del mercado, mejorar esta posición dado cambios en el entorno o buscar un nuevo posicionamiento buscando obtener una mayor rentabilidad. Según M. Porter una empresa puede basar su estrategia en 3 tipos de estrategias competitivas básicas: Liderazgo en Costos, Diferenciación o Especialización/Segmentación.

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		<i>Exclusividad percibida por el cliente</i>	<i>Posicion de costo bajo</i>
OBJETIVO ESTRATEGICO	<i>Todo un sector industrial</i>	DIFERENCIACION	LIDERATO GENERAL EN COSTOS
	<i>Solo a un segmento en particular</i>	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION	

Figura 6.5.1 Estrategias Competitivas según M. Porter

Dado el mercado y las características del Hotel Puclaro la estrategia más conveniente para este proyecto es la de diferenciación.

La diferenciación es aplicable en empresas que están dispuestas a invertir en elementos diferenciadores en el mercado. Es ideal para empresas con capacidad innovadora y que puedan entregar un servicio con un buen nivel de calidad, ya que esta estrategia no sólo consiste en ser capaz de diferenciarse, sino que también de que el cliente perciba un producto diferenciado y de alta calidad que le permita estar dispuesto a pagar más por este servicio.

Específicamente, el Hotel Puclaro busca diferenciarse en el estilo y diseño, lo cual conjugado con la ventaja comparativa de su excelente ubicación lo destacará notablemente con respecto a los otros hoteles de la zona. El diseño arquitectónico y la oferta de un servicio integral para sus huéspedes (tanto como para los que practican deportes acuáticos como para los que no) serán las bases de su estrategia competitiva.

Para poder diferenciarse óptimamente, como se mencionó anteriormente es clave la alianza estratégica con la empresa Windsurfing Chile, la cual le permite alcanzar directamente un grupo de clientes/turistas que sería muy difícil de alcanzar por si solos y le permite ofrecer un servicio integral de calidad. Al mismo tiempo esta alianza le permite conocer las necesidades de este tipo de clientes, de manera de actualizar constantemente los servicios ofrecidos. Los costos de alcanzar estos clientes serán notoriamente más bajos que si se quisieran alcanzar directamente por lo tanto les otorga una clara ventaja competitiva frente a otros competidores.

De manera de entender más claramente la estrategia competitiva del Hotel Puclaro es importante analizar su posicionamiento dentro del mercado.

### 6.5.1.- Estrategia de Posicionamiento

En la actualidad el mercado hotelero en la zona posee una amplia variedad de atributos que hacen que cada uno de los competidores elija el posicionamiento más deseado.

En este contexto, la mayoría de los hoteles se posicionan como hoteles de playa y sol, y se encuentran ubicados en la zona costera de la ciudad de La Serena. Sin embargo, si consideramos sólo los hoteles dentro del Valle del Elqui, se puede apreciar que varios de ellos se posicionan de acuerdo a diferentes intereses especiales como astronomía, relajación, deportes acuáticos, gastronomía, etc., con diferentes grados de especialización dependiendo de los servicios que cada uno de ellos ofrecen.

El Hotel Puclaro estará posicionado como un hotel de gran calidad, que promueve la sustentabilidad y el cuidado del ambiente. Enfocado en turistas extranjeros que están dispuestos a pagar por una experiencia de ecoturismo relacionada con deportes náuticos y las bondades del Valle del Elqui. En términos de precio, su posicionamiento será medio-alto.



Figura 6.5.2: Estrategia de Posicionamiento Hotel Puclaro

## 7.- OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 7.1.- Operaciones

El flujo de operaciones en el caso de un hotel corresponde a un flujo asociado al servicio que se les brinda a los huéspedes. El flujo puede comenzar de dos maneras: 1) A través del sistema de reservas que posea el hotel (o un distribuidor) lo que conlleva a una recepción de la solicitud y su posterior confirmación de la reserva, en caso de haber habitaciones disponibles; o 2) Con la llegada directa de los huéspedes al hotel. En ambos casos al haber habitaciones disponibles se procede con el check-in del huésped, asignándosele una habitación, entrega de llaves e información adicional relacionada al desayuno, estacionamientos o Internet. Una vez hecho el registro habitual es necesario saber si el huésped requerirá servicios adicionales que le permitan agregar mayor valor a su estadía y al mismo tiempo que signifiquen un mayor margen para el hotel. En este ítem se consideran los servicios de arriendo de equipos, tours a otros atractivos turísticos, spa/masajes, entre otros. En caso de no requerir servicios adicionales se registran los servicios básicos que deben brindarse al huésped. Finalmente, cuando el huésped finalice su estadía en el hotel, se procederá a desocupar la habitación y realizar el check-out del huésped.

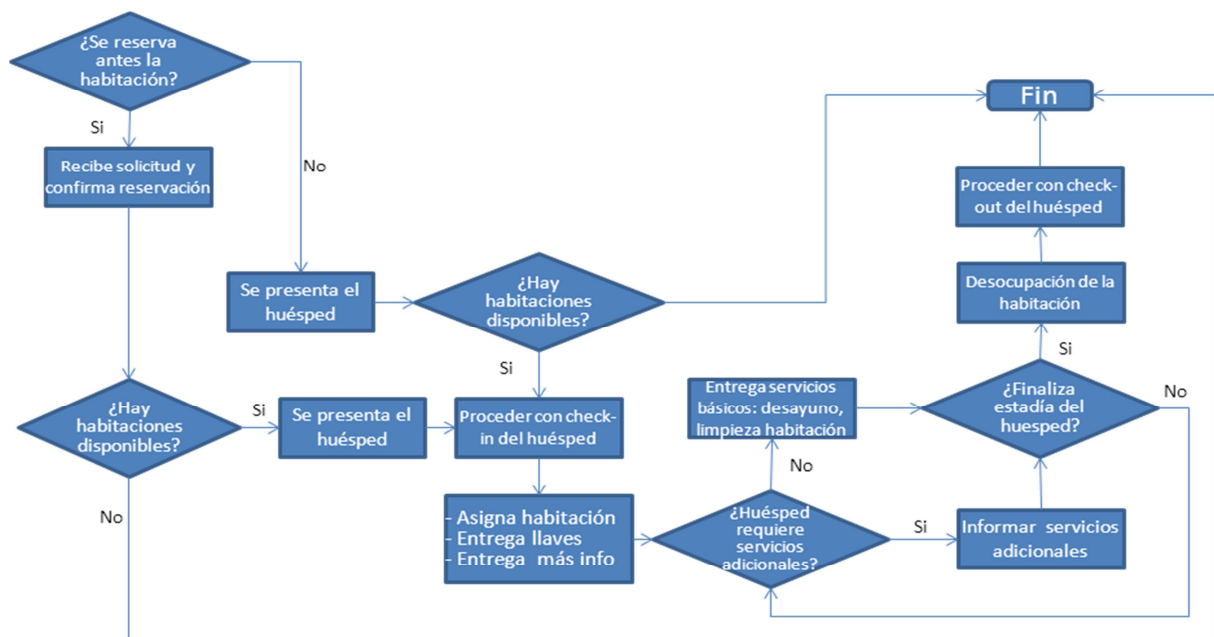


Figura 7.1 Flujo de Operaciones Hotel Puclaro

Otro punto relevante en las operaciones del hotel, es lo que se refiere con el manejo de los proveedores y los procesos de compra de los productos necesarios para la atención de los huéspedes. En este caso básicamente los proveedores más importantes corresponden a los que proveen el servicio de alimentación. El restaurant buscará entregar una oferta de productos saludable, por lo que privilegiará a aquellos

productores de vegetales orgánicos del mismo poblado de Gualliguaica de manera de fomentar la compra de estos y otros alimentos dentro de la misma zona.

## 7.2.- Personal

El personal asociado a las operaciones diarias del hotel estará formado por:

- Administrador: Encargado de administrar las reservas y registro de huéspedes, velar por la correcta entrega de los servicios requeridos, gestionar la relación con los proveedores, y organismos como el SERNATUR o agencias turísticas para fomentar y dar a conocer el hotel, entre otras funciones.
- Secretaria: Encargada de apoyar al administrador del hotel cuando él lo requiera y también velar por la correcta entrega de servicios a los huéspedes.
- Cocinero/Barman: Una persona debe encargarse de la preparación tanto de los desayunos como del almuerzo/comida. Una segunda persona debe estar destinada a la entrega del servicio de alimentación (mozo) y a la atención del bar.
- Contador: Será un servicio contratado externamente, y se encargará de llevar todos los aspectos contables de la compañía.
- Servicio de limpieza y mantenimiento. Una persona debe encargarse de la limpieza de las habitaciones y otra del mantenimiento de las instalaciones entre otras cosas.

## 7.3.- Infraestructura

La infraestructura necesaria para las operaciones del hotel corresponderá básicamente a las instalaciones de alojamiento (4 cabañas y 9 cubos/cabañas), un bar/restaurant, una zona de entretenimientos y guarderías destinadas al arriendo de equipos.

El plano de todas las instalaciones del hotel se pueden apreciar en las siguientes figuras:

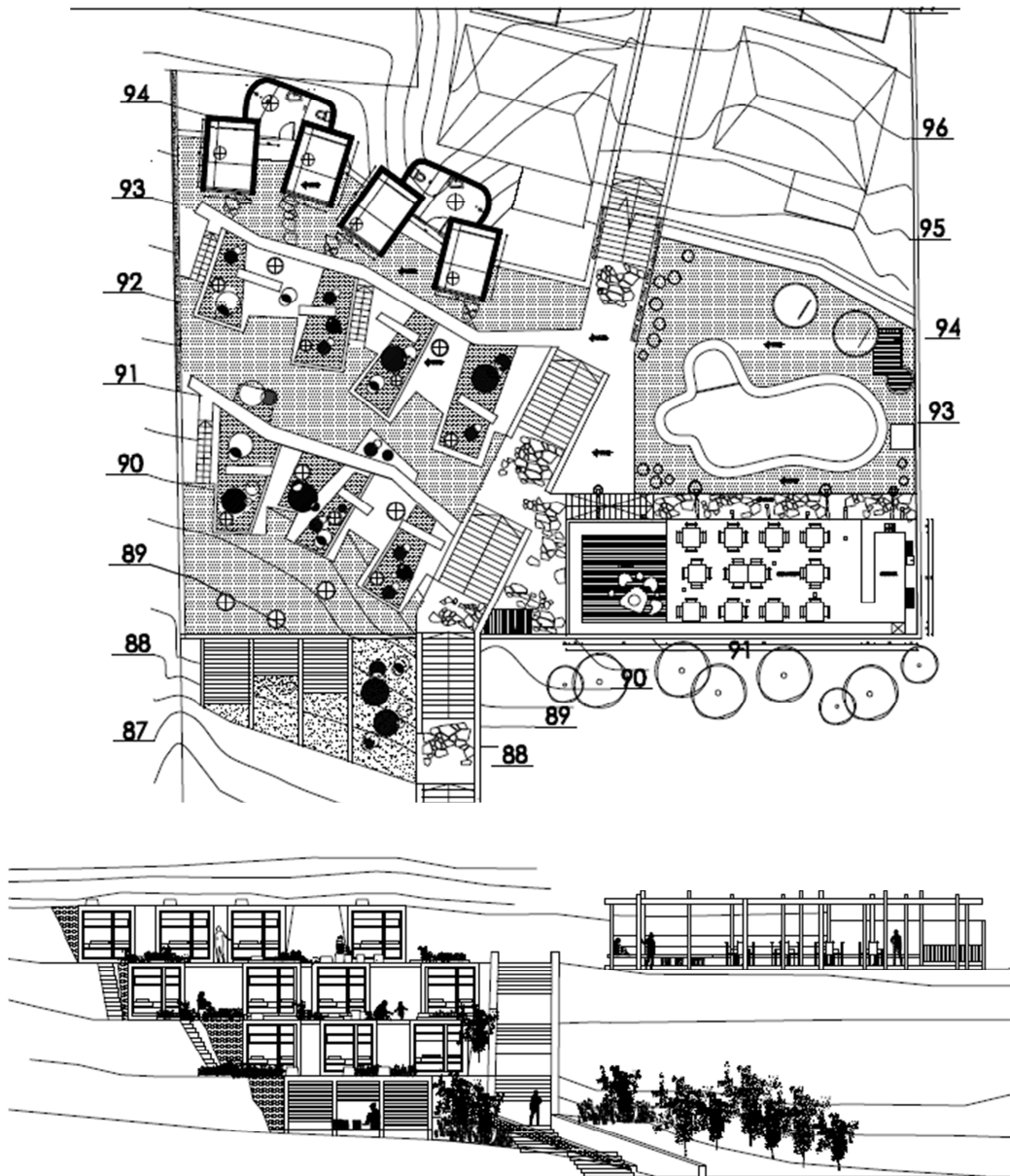


Figura 7.3.1 Plano Hotel Puclaro

Cada una de las cabañas estará completamente equipada para 6 personas. Los cubos/cabañas que serán 9 en total, tendrán capacidad para alojar a 2 personas, e incluirán una cama para 2 personas, baño con ducha y estufa. A continuación se muestra el plano de un cubo (vista superior):

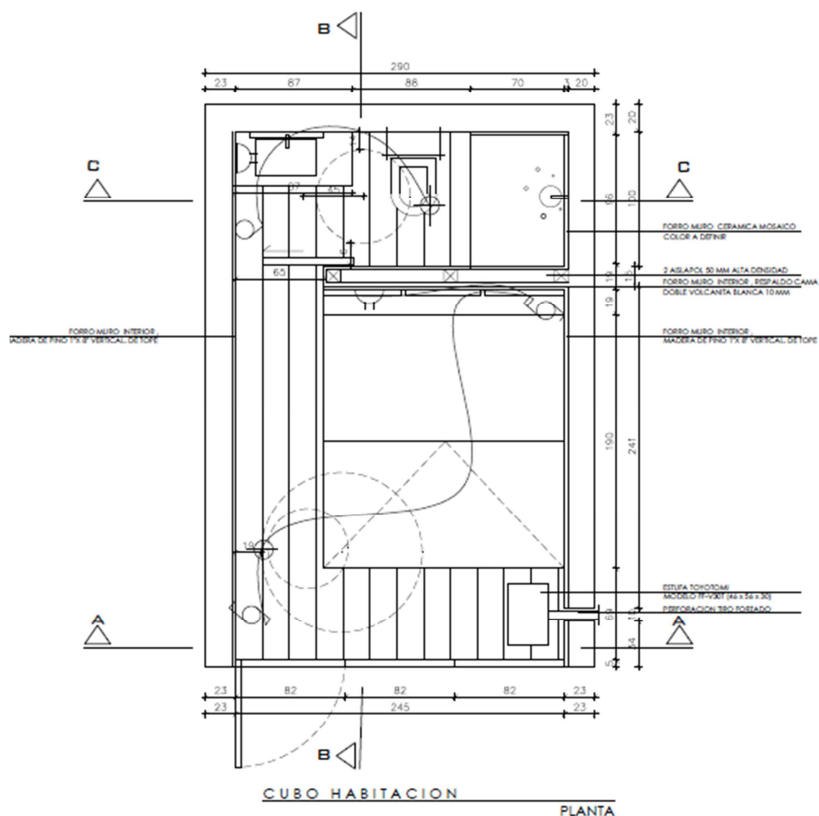


Figura 7.3.2 Corte del Cubo/Habitación Hotel Puclaro

#### 7.4.- Plan de implementación

Con respecto a la implementación de este proyecto, se tienen consideradas tres grandes etapas:

##### 1.- Preparación y estudios:

- Desarrollo de informes previos
- Negociar y aceptar el presupuesto de la empresa constructora de los cubos
- Preparación y presentación de planos a la municipalidad
- Determinar el presupuesto total de la obra



- Aceptación del plano por parte de la municipalidad
- Contratar encargado y equipo a desarrollar el trabajo.

## 2.- Desarrollo de los cubos-habitaciones:

- Producción de cubos
- Trabajos interiores y ventanas
- Compra de accesorios y baños
- Planificación de la instalación de los cubos
- Análisis topográfico

## 3.- Instalación de los cubos en terreno:

- Nivelación de terreno
- Instalación de alcantarillado
- Instalación eléctrica
- Preparación de la superficie
- Obras exteriores quincho y guardería
- Obra gruesa de los baños
- Transporte e instalación de los cubos
- Terminaciones de baños
- Paisajismo

Se espera tener terminada toda la obra a principios del mes de Septiembre, para lo cual se ha establecido la siguiente Carta Gantt:

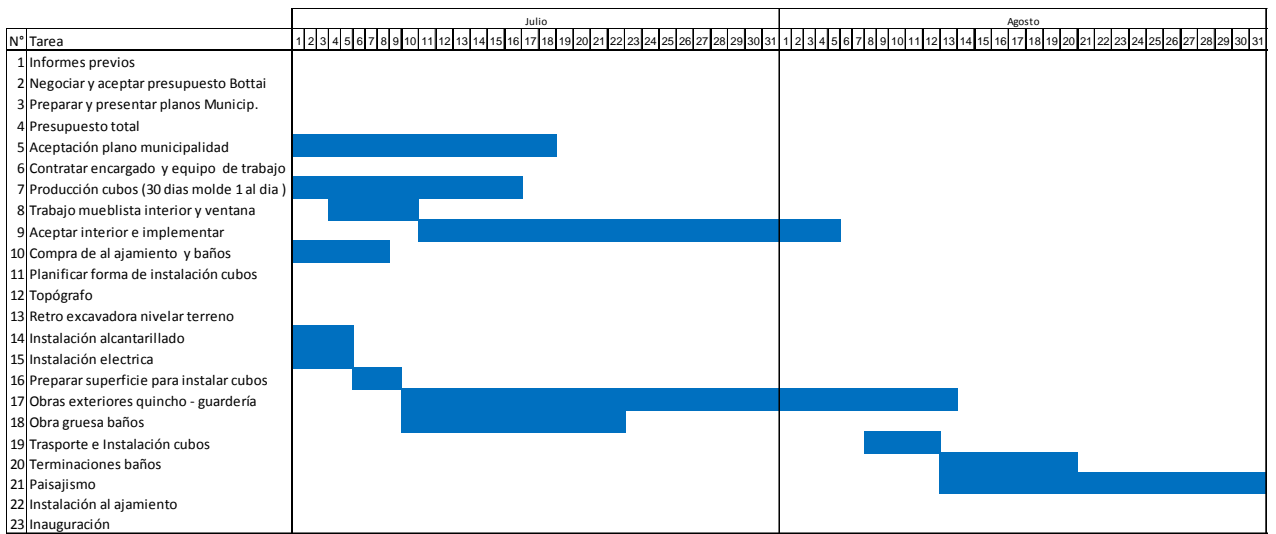
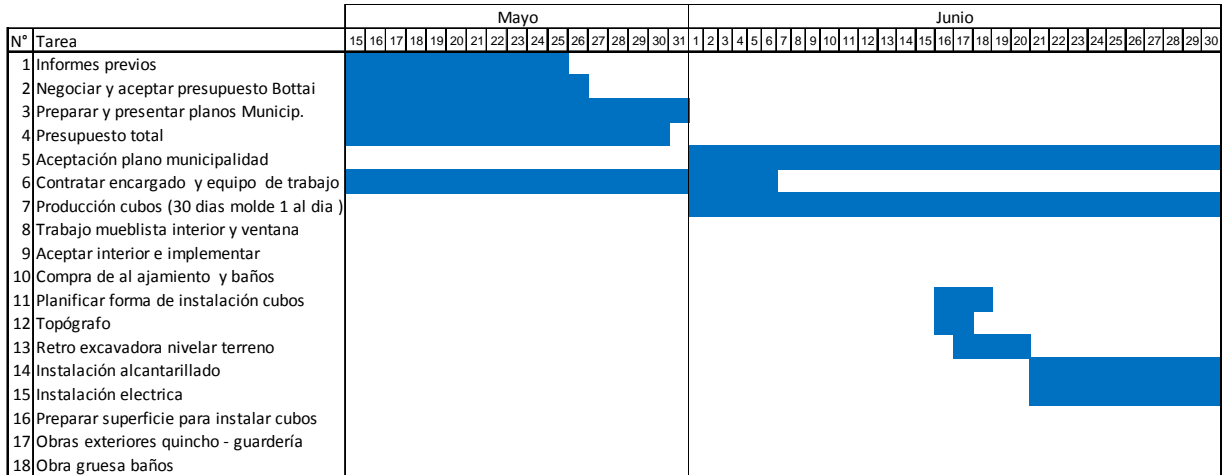


Tabla 7.4.1 Carta Gantt Implementación Proyecto Hotel Puclaro

N°	Tarea	Septiembre										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Informes previos											
2	Negociar y aceptar presupuesto Bottai											
3	Preparar y presentar planos Municip.											
4	Presupuesto total											
5	Aceptación plano municipalidad											
6	Contratar encargado y equipo de trabajo											
7	Producción cubos (30 días molde 1 al día)											
8	Trabajo mueblista interior y ventana											
9	Aceptar interior e implementar											
10	Compra de alajamiento y baños											
11	Planificar forma de instalación cubos											
12	Topógrafo											
13	Retro excavadora nivelar terreno											
14	Instalación alcantarillado											
15	Instalación eléctrica											
16	Preparar superficie para instalar cubos											
17	Obras exteriores quincho - guardería											
18	Obra gruesa baños											
19	Trasporte e Instalación cubos											
20	Terminaciones baños											
21	Paisajismo											
22	Instalación alajamiento											
23	Inauguración											

Tabla 7.4.1 Carta Gantt Implementación Proyecto Hotel Puclaro

## 8.- ORGANIZACIÓN Y EQUIPO EMPRENDEDOR

Sin duda uno de los pilares más importantes tanto en Windsurfing Chile como para el Hotel Puclaro son las personas que integran los equipos. Si bien es un equipo multidisciplinario de diferentes profesiones, cada uno de ellos comparte un factor común que es el amor por el deporte. El equipo gerencial para el Hotel Puclaro está compuesto de la siguiente forma:

- Bob Borowicz: Es el dueño del Hotel Puclaro y financia el 100% de la inversión del proyecto. Es piloto, empresario y kiter windsurfista, y ha desarrollado el proyecto de Windsurfing Chile en el país durante casi 8 años.
- Cesar Zavala: Gerente general de Hotel Puclaro, es ingeniero de profesión y ha practicado windsurf por muchos años, ganando numerosos torneos en Chile.
- Mario González: Actual administrador de las cabañas y profesor de windsurf en la escuela de Puclaro.

## 9.- PROYECCIONES FINANCIERAS Y ANÁLISIS DE RIESGOS

Las proyecciones financieras se han realizado dentro de un periodo de 5 años. Se consideró como año base el año 2012, ya que el hotel se inaugurara en septiembre de ese año

### 9.1.- Proyecciones de venta

Tal como se revisó anteriormente en el modelo de ingresos, las ventas están asociadas principalmente a cuatro actividades: alojamiento, alimentación, clases/arriendos y otros. Por lo tanto analizaremos las ventas en cada caso. En términos de mix de ingresos se considerará un 55% ingresos por alojamiento, 30% ingresos por alimentación, 10% por arriendo de equipos y clases, y un 5% por otros ingresos.

#### a) Alojamiento

La estimación del número de turistas que llegaran al hotel cada año se calculó diariamente. Los criterios para el primer año (2012) de acuerdo a la temporada son:

- Enero a Febrero: Se estima una ocupación del 50% para todos los días del mes.
- Marzo a Abril: Se ocuparan 3 cabañas todos los fines de semana durante los dos días y una de ellas se ocupará también todos los fines de semana pero sólo un día. Además considera ocupación completa los fines de semana largo.
- Mayo a Agosto: Se ocupará sólo una cabaña por fin de semana. Los fines de semana largo se ocuparán 3 cabañas.
- Septiembre a Diciembre: Se considera el mismo criterio usado desde Marzo a Abril para las cabañas. La ocupación de los cubos/cabañas irá creciendo, comenzando a ocuparse 3 cubos en septiembre, 5 cubos en octubre y noviembre; y 6 cubos en diciembre (sólo los fines de semana)

Luego para el segundo año (consolidándose la ocupación de los cubos/cabañas) se consideran los siguientes criterios:

- Enero a Febrero: Se estima una ocupación del 75% de las cabañas y una ocupación de 5 de los 9 cubos/cabañas durante todo el mes.
- Marzo a Abril: Se ocuparan 3 cabañas todos los fines de semana durante los dos días y una de ellas se ocupará también todos los fines de semana pero sólo un día. Se ocuparan 6 de los 9 cubos/cabañas sólo los fines de semana. Además, se considera ocupación completa los fines de semana largo.
- Mayo a Agosto: Se ocupará sólo una cabaña y 3 cubos/cabañas por fin de semana.

- Septiembre a Diciembre: Se usó el mismo criterio utilizado desde Marzo a Abril para las cabañas y 6 cubos/cabañas serán ocupados sólo los fines de semana.

Finalmente para el tercer año (2014) la ocupación hotelera se considera de la siguiente manera:

- Enero a Febrero: Para las cabañas se considera ocupación completa los fines de semana y un 75% para el resto de los días del mes. En el caso de los cubos/cabañas se ocuparan 7 de ellos los fines de semana y sólo 6 de ellos el resto de los días.

- Marzo a Abril: Ocupación completa de las cabañas sólo los fines de semana y los cubos con una ocupación de 7, 8 o 9 de ellos sólo los fines de semana.

- Mayo a Agosto: Las cabañas consideran una ocupación del 50% sólo los fines de semana y los cubos una ocupación de 5 de ellos los fines de semana.

- Septiembre a Diciembre: Las cabañas tendrán una ocupación completa sólo los fines de semana y los cubos tendrán una ocupación de 7, 8 o 9 de ellos sólo los fines de semana.

Además, en cada uno de los años se considera una serie de eventos organizados por el hotel, durante estas fechas se considera el hotel operando con su capacidad completa.

Para el resto de los años se estimó un crecimiento de 35% para el 2015 y un 25% el 2016.

b) Alimentación, Arriendo de equipos y otros ingresos

Estos ingresos se estimaron a partir del crecimiento proyectado para los huéspedes.

En el caso de la alimentación, se consideró una ocupación de 4 huéspedes en promedio para las cabañas y 2 huéspedes para los cubos, los ingresos se obtuvieron suponiendo un gasto promedio de comida de \$8.000 por persona.

Los ingresos asociados a las clases, se estimaron en un 10% del total y los otros ingresos (teléfonos y otros) corresponden a un 5% del total.

### 9.1.1.- Proyecciones de Venta Trimestral

Trimestre	2012				2013			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Cabañas	153	74	88	101	222	64	77	101
Cubos	0	0	63	161	376	141	171	174
N°huespedes	153	74	151	262	598	205	248	275
% Mix Anual	23,9%	11,6%	23,6%	40,9%	45,1%	15,5%	18,7%	20,7%
<b>Ingresos (M\$)</b>								
Cabañas	8.167	3.653	4.796	6.239	11.722	3.280	4.227	6.079
Cubos	0	0	2.727	6.561	12.321	4.536	5.838	6.930
Ing. Alojamiento	8.167	3.653	7.523	12.800	24.043	7.816	10.065	13.009
Cabañas	0	0	1.536	3.232	7.104	2.048	2.464	3.232
Cubos	0	0	1.008	2.576	6.016	2.256	2.736	2.784
Ing. Alimentación	0	0	2.544	5.808	13.120	4.304	5.200	6.016
Clases	961	430	1.184	2.189	4.372	1.426	1.796	2.238
Otros	480	215	592	1.095	2.186	713	898	1.119
<b>Total Ingresos (M\$)</b>	<b>9.608</b>	<b>4.298</b>	<b>11.844</b>	<b>21.892</b>	<b>43.721</b>	<b>14.259</b>	<b>17.959</b>	<b>22.382</b>
% Mix Anual	20,2%	9,0%	24,9%	46,0%	44,5%	14,5%	18,3%	22,8%

Tabla 9.1.1 Proyecciones de Venta Trimestral

### 9.1.2.- Proyecciones de Venta Anual

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% Ing
Cabañas		416	464	630	851	1.063	
Cubos		224	862	1.298	1.752	2.190	
N°huespedes		640	1.326	1.928	2.603	3.254	
% Crec.			107,2%	45,4%	35,0%	25,0%	
<b>Ingresos (M\$)</b>							
Cabañas		22.855	25.308	34.194	48.920	69.989	
Cubos		9.288	29.625	44.397	63.517	90.873	
Ing. Alojamiento		32.143	54.933	78.591	112.438	160.861	58,9%
Cabañas		4.768	14.848	20.160	27.216	34.020	
Cubos		3.584	13.792	20.768	28.037	35.046	
Ing. Alimentación		8.352	28.640	40.928	55.253	69.066	25,3%
Clases		4.764	9.832	14.067	20.125	28.792	10,5%
Otros		2.382	4.916	7.033	10.062	14.396	5,3%
<b>Total Ingresos (\$)</b>		<b>47.641</b>	<b>98.321</b>	<b>140.619</b>	<b>197.877</b>	<b>273.115</b>	<b>100,0%</b>
% Crec.			106,4%	43,0%	40,7%	38,0%	

Tabla 9.1.2 Proyecciones de Venta Anual

## 9.2.- Estado de Resultado y Flujo de Caja Libre

### 9.2.1.- Supuestos Estado de Resultado

#### 1.- Ingresos:

Tal como se especificó en el punto anterior, en este negocio existen cuatro líneas de ingresos que dependen fundamentalmente de la cantidad de huéspedes que visiten el hotel.

Básicamente para la estimación de los ingresos por alojamiento se utilizaron los supuestos de precios detallados en el modelo de ingresos y los supuestos de la demanda (o llegada de turistas) de las proyecciones de ventas.

#### 2.- Costos Directos:

Entre los costos directos se ha considerado el costo de las materias primas para la atención del restaurant y los suministros de limpieza. El margen del restaurant se estima en un 30% y los suministros se estimaron como una cantidad fija mensual que va variando dependiendo de la ocupación de las cabañas.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% Ing
Alimentos y Bebidas		5.846	20.048	28.650	38.677	48.346	17,7%
Suministros (limpieza)		842	1.759	2.138	2.598	3.157	1,2%
<b>Total Costo Directo</b>		<b>6.688</b>	<b>21.807</b>	<b>30.787</b>	<b>41.275</b>	<b>51.504</b>	<b>18,9%</b>
% Ing.		14,0%	22,2%	21,9%	20,9%	18,9%	

Tabla 9.2.1 Costos Directos Hotel Puclaro

#### 3.- Gastos de Administración y Ventas:

En este ítem se consideran las siguientes partidas:

- Remuneraciones del personal: Estas consideran las remuneraciones brutas que se detallan en el cuadro de abajo

Personal	1° año	2° año	3° año	4° año	5° año
Administrador	700	900	900	900	900
Secretaria	-	500	500	500	500
Cocinero	-	200	200	200	200
Barman	-	150	150	300	300
Contador	200	200	200	200	200
Mantenimiento	100	150	150	150	150
<b>Total Remuneracione</b>	<b>1000</b>	<b>2100</b>	<b>2100</b>	<b>2250</b>	<b>2250</b>

Tabla 9.2.2 Remuneraciones del personal Hotel Puclaro

- Energía, Agua y Teléfono:

Se considera un gasto fijo de \$50.000 por cabaña y se pondera por la ocupación de estas durante el año.

- Servicio de Limpieza: Se considera que el servicio de mucama tiene un costo de \$5.000, el cual se hace cada 2 días. La proyección se hace de acuerdo al número de huéspedes que visita el hotel (tasa de ocupación)

- Gastos de marketing: Básicamente considera la realización de 6 eventos y publicidad en páginas web y auspicios.

Eventos	Fechas
End of Summer	Primeros días de Marzo
Santo Puclaro	Ultima semana de Abril
Formaula Experience	Mediados de Junio
Nacional Windsurf	Mediados de Agosto
Regata Fiestas Patrias	18 y 19 de Septiembre
Nacional Kitesurf	Segunda semana de Octubre

Tabla 9.2.3 Eventos Anuales Hotel Puclaro

El valor de cada uno de estos eventos se estima en alrededor de 3 millones de pesos. Es importante mencionar que además para el primer año se consideran 3 millones de pesos adicionales debido a la inauguración del hotel durante el evento de Septiembre.



- Depreciación de las instalaciones: Para el cálculo de las depreciaciones se estimaron las siguientes inversiones:

Material interior	\$ 3.781.513	2 Topógrafos	\$ 201.681
Mat. Eléctricos	\$ 1.680.672	Arquitectos	\$ 2.731.092
Mat. Gasfiter	\$ 840.336	Mueblistas	\$ 1.134.454
Equipamiento Baños	\$ 2.521.008	Gasfiter	\$ 420.168
Al alajamiento	\$ 4.201.681	Eléctrico	\$ 420.168
Cuba	\$ 840.336	Ayudantes	\$ 840.336
Transporte	\$ 1.680.672	Jefe de Obra	\$ 840.336
Grúa	\$ 840.336	Otros	\$ 1.680.672
Retroexcavadora	\$ 420.168	<b>Total Personal</b>	<b>\$ 8.268.908</b>
Otros	\$ 2.521.008		
<b>Total Mat. E Insumos</b>	<b>\$ 19.327.731</b>		
Cubos/Habitaciones	\$ 12.605.042	Muebles Cabaña	\$ 10.084.034
Cabañas	\$ 21.008.403	Muebles Cubos	\$ 3.781.513
Restaurant	\$ 8.403.361	<b>Total Muebles</b>	<b>\$ 13.865.546</b>
<b>Total Construcción</b>	<b>\$ 42.016.807</b>		
Terreno 1	\$ 16.806.723		
Terrenos adicionales	\$ 8.403.361		
<b>Total Terreno</b>	<b>\$ 25.210.084</b>		
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 108.689.076</b>		

Tabla 9.2.4 Detalle de inversiones (sin IVA)

De acuerdo a la información del SII, se calculó la depreciación y valor residual dentro de los 5 años de evaluación para cada una de las clasificaciones<sup>25</sup>.

Depreciación	Años	Inversión	Depreciación	Valor Residual
Edificio Concreto	40	\$ 48.605.042	\$ 1.215.126	\$ 42.529.412
Construcciones madera	30	\$ 21.008.403	\$ 700.280	\$ 17.507.003
Muebles y enseres	7	\$ 13.865.546	\$ 1.980.792	\$ 3.961.585
<b>Total</b>		<b>\$ 83.478.992</b>	<b>\$ 3.896.198</b>	<b>\$ 63.997.999</b>

Tabla 9.2.5 Cálculo del Valor residual proyecto Hotel Puclaro

<sup>25</sup> [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

## 9.2.2.- Estado de Resultado Trimestral

Trimestre	2012			
	I	II	III	IV
Cabañas	153	74	88	101
Cubos	0	0	63	161
N°huespedes	153	74	151	262
% Mix Anual	23,9%	11,6%	23,6%	40,9%
<b>Ingresos (M\$)</b>				
Cabañas	8.167	3.653	4.796	6.239
Cubos	0	0	2.727	6.561
Ing. Alojamiento	8.167	3.653	7.523	12.800
Cabañas	0	0	1.536	3.232
Cubos	0	0	1.008	2.576
Ing. Alimentación	0	0	2.544	5.808
Clases	961	430	1.184	2.189
Otros	480	215	592	1.095
<b>Total Ingresos (M\$)</b>	<b>9.608</b>	<b>4.298</b>	<b>11.844</b>	<b>21.892</b>
% Mix Anual	20,2%	9,0%	24,9%	46,0%
<b>Materias Primas</b>				
Alimentos y Bebidas	0	0	1.781	4.066
Suministros (jabon, p	203	98	200	342
<b>Total Costo Directo</b>	<b>203</b>	<b>98</b>	<b>1.980</b>	<b>4.407</b>
% Ing.	2,1%	2,3%	16,7%	20,1%
Remuneraciones	3.000	3.000	4.100	6.300
Energia, agua y telefc	304	147	299	513
Servicio Limpieza	383	185	378	655
Eventos	3.000	6.000	9.000	3.000
Depreciación	974	974	974	974
<b>Total Gastos de A&amp;V</b>	<b>7.660</b>	<b>10.306</b>	<b>14.751</b>	<b>11.442</b>
% Ing.	79,7%	239,8%	124,5%	52,3%
Resultado Antes de Ir	1.745	-6.106	-4.888	6.043
Impuesto a la renta	0	0	0	0
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>1.745</b>	<b>-6.106</b>	<b>-4.888</b>	<b>6.043</b>
% Ing.	18,2%	-142,1%	-41,3%	27,6%

Tabla 9.2.5 Estado Resultados Trimestral

### 9.2.3.- Estado de Resultado Anual

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% Ing
Cabañas		416	464	630	851	1.063	
Cubos		224	862	1.298	1.752	2.190	
N°huespedes		640	1.326	1.928	2.603	3.254	
% Crec.			107,2%	45,4%	35,0%	25,0%	
<b>Ingresos (M\$)</b>							
Cabañas		22.855	25.308	34.194	48.920	69.989	
Cubos		9.288	29.625	44.397	63.517	90.873	
Ing. Alojamiento		32.143	54.933	78.591	112.438	160.861	58,9%
Cabañas		4.768	14.848	20.160	27.216	34.020	
Cubos		3.584	13.792	20.768	28.037	35.046	
Ing. Alimentación		8.352	28.640	40.928	55.253	69.066	25,3%
Clases		4.764	9.832	14.067	20.125	28.792	10,5%
Otros		2.382	4.916	7.033	10.062	14.396	5,3%
<b>Total Ingresos (\$)</b>		<b>47.641</b>	<b>98.321</b>	<b>140.619</b>	<b>197.877</b>	<b>273.115</b>	<b>100,0%</b>
% Crec.			106,4%	43,0%	40,7%	38,0%	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	% Ing
Alimentos y Bebidas		5.846	20.048	28.650	38.677	48.346	17,7%
Suministros (limpieza)		842	1.759	2.138	2.598	3.157	1,2%
<b>Total Costo Directo</b>		<b>6.688</b>	<b>21.807</b>	<b>30.787</b>	<b>41.275</b>	<b>51.504</b>	<b>18,9%</b>
% Ing.		14,0%	22,2%	21,9%	20,9%	18,9%	
Remuneraciones		16.400	25.200	26.460	27.783	29.172	10,7%
Energía, agua y telefono		1.263	2.638	2.770	2.909	3.054	1,1%
Servicio Limpieza		1.600	3.315	3.481	3.655	3.838	1,4%
Eventos		21.000	18.000	19.800	21.780	23.958	8,8%
Depreciación		3.896	4.636	4.636	4.636	4.636	1,7%
<b>Total Gastos de A&amp;V</b>		<b>44.159</b>	<b>53.790</b>	<b>57.147</b>	<b>60.763</b>	<b>64.658</b>	<b>23,7%</b>
Resultado Antes de Imp.		-3.206	22.724	52.684	95.839	156.953	57,5%
Impuesto a la renta		0	3.318	8.956	16.293	26.682	9,8%
<b>Utilidad del Ejercicio</b>		<b>-3.206</b>	<b>19.406</b>	<b>43.728</b>	<b>79.547</b>	<b>130.271</b>	<b>47,7%</b>
% Ing.		-6,7%	19,7%	31,1%	40,2%	47,7%	

Tabla 9.2.6 Estados de Resultados Anual (M\$)

### 9.3.- Evaluación y Análisis Económico

La evaluación de este proyecto puede analizarse a través de diferentes criterios. Uno de ellos y el más usado es el criterio del Valor Presente Neto de los flujos futuros que genera el proyecto.

Flujo de Caja (M\$)	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Utilidad después de Imp.	0	-3.206	19.406	43.728	79.547	130.271
Depreciación	0	3.896	4.636	4.636	4.636	4.636
Inversiones	-108.689	0	0	0	0	0
IVA Inversion	-20.651					
IVA compras	0	-4.534	-4.551	-4.950	-5.385	-5.861
IVA Ventas	0	9.052	18.681	26.718	37.597	51.892
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>-129.340</b>	<b>5.208</b>	<b>38.173</b>	<b>70.132</b>	<b>116.395</b>	<b>180.938</b>
<b>Flujo de Caja Acumulado</b>	<b>-129.340</b>	<b>-124.132</b>	<b>-85.960</b>	<b>-15.827</b>	<b>100.567</b>	<b>281.505</b>

N°Años	5
Tasa descuento	10%
Valor terminal del negocio	63.998

VPN	151.481	79%
VPN Valor Terminal	39.738	21%
<b>VPN Total (M\$)</b>	<b>191.218</b>	<b>100%</b>

Tabla 9.3.1 Evaluación Económica proyecto Hotel Puclaro

De esta manera, se puede apreciar que el primer año se obtiene flujo negativo en el proyecto. Sin embargo, la inversión inicial es bastante importante en comparación a los flujos generados, por lo tanto, si calculamos el periodo de recuperación de la inversión PRI obtenemos que ésta será recuperada sólo a partir del año 4.

Año	0	1	2	3	4	5
Utilidad Antes de Imp. Acum.	0	-3.206	19.518	72.202	168.042	324.995
Flujo de caja total	-129.340	5.208	38.173	70.132	116.395	220.675
<b>PRI</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Tabla 9.3.2 Cálculo del periodo de recuperación de la inversión del proyecto

Desde el punto de vista de la tasa interna de retorno del proyecto se obtiene lo siguiente:

TIR flujo caja puro	35%
<b>TIR total (Inc. valor terminal)</b>	<b>37%</b>

Tabla 9.3.3 Cálculo de TIR proyecto

Finalmente el break-even operacional del proyecto se obtiene luego de los 13 primeros meses de operación, lo cual corresponde a un número de 888 huéspedes y a una tasa de ocupación de alrededor del 25% anual.

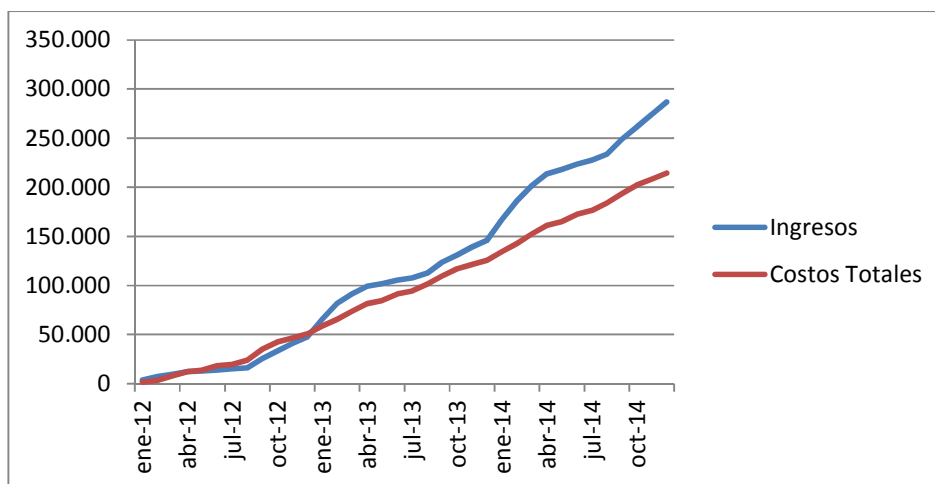


Figura 9.3.1 Determinación break-even operacional del proyecto

#### 9.4.- Análisis de Riesgos

Como se analizó previamente en el análisis FODA, los riesgos más importantes de este proyecto corresponden a la dependencia climática, que tiene el entorno en donde está emplazado el hotel, ya que si por diferentes razones el embalse se seca o no es permitido su uso, la proyección de ventas (huéspedes que usaran el hotel) se verá reducido de manera importante. El mismo efecto se obtendrá si consideráramos que la publicidad o la estrategia comercial no es la adecuada y no lograra capturar la demanda necesaria. Por esta razón, es que dentro del análisis de sensibilidad se ha considerado una variación de la proyección de las ventas frente a un caso pesimista y un caso optimista. Esta sensibilización se realizó en conjunto con una de las variables más relevantes a la hora de evaluar como lo es la tasa de descuento:

VPN		Ventas Proyectadas		
		75%	100%	125%
Tasa Dcto	5%	234.251	258.498	282.745
	10%	170.858	<b>191.218</b>	211.578
	15%	121.217	138.491	155.765
	20%	81.865	96.660	111.455

Tabla 9.4.1 Sensibilización VPN (M\$)

En este cuadro se puede apreciar que cualquier variación de la tasa de descuento produce grandes variaciones el VPN del proyecto. Por otro lado, el proyecto es flexible a las variaciones en ventas debido a que parte de sus costos también son variables con respecto a las ventas. Para minimizar el riesgo asociado a la demanda es importante realizar el proyecto de forma escalada e ir invirtiendo de manera creciente.

Por otro lado, si sensibilizamos de acuerdo a las variables de precio (+/-25%) y al mismo tiempo con respecto al valor residual que se obtendrá del proyecto luego de los 5 años de operación del hotel, se obtiene lo siguiente:

		TIR	Valor Residual Proyectado		
			50%	100%	150%
Precio	75%		22%	24%	25%
	100%		36%	<b>37%</b>	38%
	125%		48%	49%	50%

Tabla 9.4.1 Sensibilización TIR

El precio es sin duda una de las variables más relevantes para el éxito de este proyecto. Es por esta razón que una de las principales preocupaciones debe descansar en entregar un servicio integral a los huéspedes y lograr una diferenciación en la buena calidad del servicio es fundamental. Además, es importante poder capturar la demanda extranjera que se ha pronosticado, debido a que este tipo de huéspedes valoran de mejor manera lo integral del servicio otorgado y al mismo tiempo tienen mayor disposición a pagar frente a los mismos servicios entregados.

## 9.5.- Financiamiento

Es importante mencionar que el financiamiento de este proyecto será entregado en un 100% por Bob Borowicz el actual dueño de Windsurfing Chile y futuro dueño del Hotel Puclaro. Este inversionista espera una tasa de retorno del 10% y espera que ambas compañías operen de manera conjunta aprovechando al máximo las sinergias que juntas pueden llegar a lograr.

## 10.- CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, Chile actualmente ofrece importantes oportunidades para invertir en turismo, y uno de los lugares más atractivos corresponde a la Región de Coquimbo. Las razones que perfilan a esta región como una buena oportunidad de desarrollo turístico corresponden básicamente a lo atractivo de sus lugares y que estos poseen características que no son fáciles de encontrar en otros lugares del mundo. Los ejemplos más inmediatos en el caso de esta región corresponden a los cielos claros para el turismo astronómico, las increíbles condiciones de viento del Embalse Puclaro que permiten la práctica de deportes acuáticos como windsurf y kitesurf, y finalmente los paisajes y caminatas que permiten un único el ecoturismo en la zona.

Estas oportunidades son las que presentan al proyecto del Hotel Puclaro como un proyecto atractivo tanto como una clara posibilidad de desarrollo y posicionamiento de la Región de Coquimbo y de Chile en el extranjero, como un proyecto económicamente rentable para los inversionistas.

Junto a esto, el Hotel Puclaro constituye una clara oportunidad de desarrollar el potencial que tiene Chile en relación a los deportes acuáticos. Actualmente Chile figura en el listado de los mejores spots para practicar estos deportes en el mundo (con buenas playas y condiciones de viento inmejorables) junto a países como Hawaii, Venezuela, Perú, EE.UU y Australia, entre otros. Sin embargo, a pesar del gran potencial mencionado, éste es un atractivo que ha sido muy poco explotado. El número de deportistas que se dedican a este tipo de actividades en nuestro país es bastante reducido y los extranjeros en estos deportes que son bastante numerosos, simplemente no conocen nuestro país. Por lo tanto, este proyecto permite fomentar Chile como destino turístico en el extranjero para este tipo de turistas y al mismo tiempo desarrolla la infraestructura necesaria para recibir a estos visitantes, como es el caso de hoteles y restaurantes necesarios.

La evaluación financiera del proyecto presenta resultados moderados en el corto plazo, obteniéndose un VPN de \$191 millones y un TIR de 37%. La inversión total del proyecto corresponde a alrededor de \$109 millones, la cual es recuperada luego de 4 años de operación. Si bien la rentabilidad del proyecto es moderada en el corto plazo, es importante mencionar que el proyecto puede traer muchos beneficios en el largo plazo, a medida de que el destino se vaya consolidando como destino turístico en el extranjero. Además, este proyecto puede traer valiosos beneficios para el desarrollo de la Región de Coquimbo generando una mayor cantidad de empleos y creando demanda que fomente la construcción y desarrollo de mayor infraestructura que atraiga a un mayor número de turistas. Bajo una perspectiva más global, estos beneficios sociales y económicos deben ser considerados de manera adicional en la evaluación financiera.

Por otro lado, es importante mencionar que a pesar de ser una alternativa económicamente viable, no se deben descuidar los riesgos asociados al proyecto. Esto con la finalidad de tener la capacidad de responder rápidamente frente a inconvenientes y poder mitigar los riesgos que pudieran situar en una difícil posición el desarrollo del proyecto. Los riesgos más relevantes en este caso se relacionan con la reducción de las ventas proyectadas, el precio y la recuperación del valor terminal de la inversión. Los factores climáticos (como sequías) que puedan poner en peligro el atractivo del

lugar y por lo tanto llevar a una reducción de la cantidad de huéspedes. Por esta razón es importante que la publicidad del hotel no sólo se enfoque en los deportes acuáticos, sino que también en las bondades del Valle del Elqui en el cual se encuentra inserto, destacando el turismo astronómico y ecoturismo de la zona.

Las externalidades positivas de este proyecto son bastantes, como por ejemplo: el fomento de la región, el aumento de la empleabilidad, la estabilización de la estacionalidad de la demanda de turistas, mayor gasto unitario por turista (dado el foco en los extranjeros), entre otros efectos. Por lo tanto, el Hotel Puclaro constituye una alternativa económicamente sustentable y fácilmente replicable en distintos lugares con el desafío de seguir desarrollando nuestro país.



## 11.- BIBLIOGRAFIA

1. *Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2011*. Organización Mundial de Turismo.
2. *Política Nacional de Turismo*. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Servicio Nacional de Turismo. Gobierno de Chile. Publicado en Diario Oficial del lunes 4 de abril de 2005. [http://www.tecturcoquimbo.cl/pdfs/doc\\_79.pdf](http://www.tecturcoquimbo.cl/pdfs/doc_79.pdf) [Consulta: 10 diciembre 2011]
3. *Barómetro Chileno del Turismo N°3*. FEDETUR Enero 2011
4. *Estimación PIB Turístico año 2010 y su evolución desde el año 2003*. SERNATUR. Santiago, Chile. Abril 2011.
5. SERNATUR. Turismo Región de Coquimbo, Antecedentes sobre la región. <http://www.turismoregiondecoquimbo.cl/antecedentes/> [Consulta: 10 diciembre 2011]
6. *Estudio e Identificación de Clusters Exportadores Regionales, Región de Coquimbo, Informe Final. Julio 2006*  
[http://www.prochile.cl/documentos/pdf/cluster/cluster\\_coquimbo\\_informe.pdf](http://www.prochile.cl/documentos/pdf/cluster/cluster_coquimbo_informe.pdf) [Consulta: 10 diciembre 2011]
7. *Agenda de Mejoramiento de la Competitividad, Sector Turismo- Región de Coquimbo*. Agencia de Desarrollo productivo de la Región de Coquimbo.  
<http://elpaisajedigital.files.wordpress.com/2009/07/agenda-estrategica-turismo-astronomico.pdf> [Consulta: 10 diciembre 2011]
8. [http://www.corfo.cl/clusters/cluster\\_turismo\\_de\\_intereses\\_especiales](http://www.corfo.cl/clusters/cluster_turismo_de_intereses_especiales)
9. <http://diario.latercera.com/2011/08/07/01/contenido/negocios/27-79251-9-turismo-de-negocios-empuja-fuerte-crecimiento-de-oferta-hotelera-en-chile.shtml>
10. Anuario 2010. Datos en Chile
11. Direcciones Regionales de Turismo. SERNATUR
12. Turismo Informe Anual 2010. SERNATUR
13. Estudio de Gasto Turístico 1998-1999 SERNATUR. Actualizado solo en base a valor del dólar del 25 Noviembre 2011 (\$527,5)
14. Estudio de Gasto Turístico 1998-1999, SERNATUR. Distribución del Gasto por ítem de Pasajeros registrados en Establecimientos de Alojamiento de la Región de Coquimbo
15. Perfil del Turista Extranjero según “11 Destinos Visitados Durante su Viaje por Chile 2009”. Departamento de Planificación del SERNATUR
16. [http://www.corfo.cl/clusters/cluster\\_turismo\\_de\\_intereses\\_especiales](http://www.corfo.cl/clusters/cluster_turismo_de_intereses_especiales)
17. <http://www.elquilombo.cl/ElquiLombo/Bienvenido.html>
18. <http://www.puclarohostel.com/>.
19. <http://www.valledeelqui.cl/menu2008.html>
20. Páginas oficiales de los hoteles y [www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com)
21. Revenue Management para hoteles. <http://www.revenuehoteles.com/5-claves-para-posicionar-tu-hotel-en-las-ids/>
22. <http://www.internet-distribution-systems-specialist.com/?p=internet-distributions-systems>
23. [http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla\\_vida\\_enero.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm)

## ANEXOS

### Anexo A: Embalse Puclaro<sup>26</sup>

El embalse Puclaro está situado sobre el antiguo pueblo de Gualliguaica. Su construcción se inicia en agosto de 1996, y el 15 de octubre de 1999 se inició el llenado del embalse, pese las pérdidas causadas por los temporales de agosto de 1997, que alteraron el plan de construcción. Técnicas aplicables a grandes presas determinan la capacidad del Embalse Puclaro en 200.000.000 m<sup>3</sup>, permitiendo una adecuada seguridad de riego a 20.700 hectáreas aproximadamente, lo que significa más que duplicar el área regada antes de la construcción de la represa. La obra beneficia a 2.508 predios con un tamaño medio de 8 ha. por predio.

El embalse Puclaro fue creado con motivos de reserva de agua potable y de riego de los campos del Valle de Elqui, donde se cultiva la uva usada para uno de los mejores vinos de Chile, es por esto que el agua del embalse es potable y pura, además de tener la prohibición de embarcaciones a motor, por lo que se permiten embarcaciones y disciplinas deportivas a vela como el windsurf y el kitesurf, también conocidas como windsurfing, kitesurfing y kiteboarding, creándose escuelas de dichos deportes en las localidades ubicadas en las orillas del embalse.

La zona de inundación tiene 760 ha., con longitud máxima de 7 Km., esta área de inundación abarca las localidades de Marchihue y Gualliguaica, incluidas las bocatomas de los canales del mismo nombre y los canales Puclaro y Polvada y parte del sector de Punta Azul. El Embalse Puclaro cuenta con una altura de 83 metros y una longitud de coronación de 595 mts.

El embalse Puclaro tiene las condiciones ideales durante todo el año para la practica del windsurfing, kitesurfing y kiteboarding

---

<sup>26</sup> <http://www.gualliguaica.cl/embalsepuclaro.html>

## Anexo B: Competidores Directos

### 1.- Elqui Lombo Refugio & Kite

**Elqui Lombo** Refugio & Kite  
**Espacios** Spaces

Marcelo Olivares Herrera 161.  
Gualliguala: Embalse Puelaro  
Cuarta Región. CHILE  
569-8-425 0016



**En ElquiLombo encontrarás diversas alternativas de alojamiento para adaptarse a los diversos requerimientos de nuestros visitantes.**

**At ElquiLombo you have different setups of bedrooms to adjust your needs**

- Habitaciones dobles con baño en suite, equipadas con cómodas camas, Televisión y una espectacular vista al embalse y al cielo más limpio del hemisferio sur.
- Habitaciones compartidas para 3 personas con baño compartido.
- Amplio comedor con imponente vista al Puelaro.
- Parrilla para disfrutar y compartir con los amigos.

- Rooms for two with private bathroom, cozy beds, tv and an awesome view of the lake and the cleanest sky of southern hemisphere.
- Shared rooms with shared bathroom.
- Big dinning room with spactacular wiew of Puelaro.
- Barbecue to enjoy and share with your friends.

## 2.- Puclaro Hotel & Kite School

**PUCLARO**  
HOSTEL & KITE SCHOOL

Marcelo Olivares # 212, Galliguica, Valle del Elqui, CHILE  
Fono: 96142713

Home Quienes somos Puclaro **Servicios** Kite School Fotos Como Llegar Links Contact

**PUCLARO**  
HOSTEL & KITE SCHOOL

7veinté  
IKO

### Servicios

Servicio de **Bed & Breakfast** con cómodas habitaciones, agradables áreas comunes, una cocina compartida, área de fuego & BBQ, además de lockers para tus equipos, Internet y sala de cine.

<b>Tarifas:</b>
<b>Pieza doble: \$ 25.000 (una persona: \$20.000)</b>
<b>Pieza compartida (4 camas): \$ 10.000 c/u</b>

Contamos también con el equipo de Instructores para ofrecer clases con los últimos equipos Slingshot junto con la entrega de un servicio asistido y personalizado con el mejor equipo de profesores.

Te invitamos a disfrutar de una experiencia única, en un entorno

## Anexo C: Agencias Turísticas

En el siguiente cuadro se muestran las agencias turísticas que están enfocadas a un turismo más tradicional dentro de la región. En él se puede apreciar que los tours al Valle del Elqui (junto con otros destinos), están presentes en todos los programas de las agencias turísticas<sup>27</sup>.

Elquí Tour	Coquimbo Tour	Eco-Tours	Turismo Lancuyén	OVI Travel
Valle del Elqui	Valle del Elqui	Valle del Elqui	Valle del Elqui	Valle del Elqui
Isla Damas	Isla Damas	Isla Damas	Isla Damas	Isla Damas
Fray Jorge	Fray Jorge	Fray Jorge	Fray Jorge/V. Encanto	Fray Jorge
City Tour	City Tour	Tour Urbano	City Tour	City Tour
Tour Astronomico	Mamalluca	Mamalluca	Tour Astronomico	Mamalluca
Pichasca	Totalillo	Collowara		Collowara
Desierto Florido	Andacollo	Tololo		La Ruta del Pisco
Tour Playas				Andacollo
Tour Religioso				
Valle del Encanto				
Ruta del Cuarzo				

Si se revisan específicamente los tours ofrecidos para el Valle del Elqui, se puede ver que la mayoría de las agencias turísticas ofrecen casi el mismo tour de 1 día con el siguiente recorrido y visitas: Producción de Papayas y Chirimoyas en la zona - Embalse Puclaro - Unión de ríos (Paihuano) - Visita a plantas pisqueras - Pisco Elqui – Montegrande - Vicuña

En casi todos los programas se incluye una visita al Embalse Puclaro. Sin embargo, éste es incluido como un atractivo turístico de paso con una duración cercana a los 20 minutos y sólo con la finalidad de contemplar el paisaje que el embalse representa. Por lo tanto, el Embalse Puclaro no está incluido como una atracción para realizar deportes acuáticos en ninguno de estos programas.

Por otro lado, dentro de la región también podemos encontrar algunas agencias turísticas que tienen un mayor foco en el turismo de intereses especiales como las siguientes:

<sup>27</sup> Fuente: <http://www.turismoregiondecoquimbo.cl/agencias-y-tour-operadores/>

Turismo Mayramar	Talinay Adventure Exp.	Turismo Delfines	Intimahina travel
Valle del Elqui	Valle del Elqui	Valle del Elqui	Valle del Elqui
Isla Damas	Isla Damas	Isla Damas	Isla Damas
Fray Jorge/V. Encanto	Fray Jorge/V. Encanto	Fray Jorge/V. Encanto	City Tour
City Tours	Mamalluca	City Tour	Obs. Mamalluca
Mamalluca	<i>Deporte y T. Aventura</i>	Tour Astronomico	
Collowara	Calbagatas/trekking	Ruta del Pisco	
Playas y Tongoy	Buceo/Mountainbike	<i>Tours Aventura</i>	
<i>Intereses Especiales</i>	Escalada roca/bouldering	Buceo/Mountainbike	
Tour Religioso	Kayak de mar/Painball	Escalada en Roca	
Pichasca	Windsurf/Kitesurf		
Valle Encanto (noche)			
Ruta del oro			
Cabalgatas Limarí			
Ruta Tongoy			
Tour de Artesanos			
Tour Gastronómico			
Desierto Florido			
Tour Ornitológicos			
Ruta del Vino			

En estas agencias turísticas se ve un mayor potencial para incluir programas turísticos que incorporen deportes acuáticos. Incluso una de estas agencias hoy ofrece programas de Windsurfing y Kitesurf en las playas y los embalses de la zona. También es importante mencionar que la agencia Chile Safari (operada por Sebastián Carvallo) actualmente presenta dos programas:

- Eco Surf Camp: Es un programa turístico-educativo enfocado al aprendizaje y práctica de la esencia del surf y desarrollo de actividades medio ambientales. Incluye clases de surf, transporte, alimentación, alojamiento (camping o cabañas), excursiones, clases de primeros auxilios. Las playas en las cuales se desarrolla este programa son: Puertecillo, Totoralillo e Isla Damas.

- Surf Trips: Programa diseñado para aquellos surfistas de nivel medio - avanzado que desean recorrer parte de Chile o Isla de Pascua buscando olas de clase mundial. Incluye instructores de surf y guías especializados, transporte alojamiento, alimentación, grabación y edición de videos. Los nombre de los programas a elegir son: Isla de Pascua, Chilean Desert y Long left point breaks.

Por último está la agencia Nomade Experience la cual posee un tour llamado la Ruta de los embalses.



## Anexo D: Cuestionario Entrevista

Una vez identificadas las agencias turísticas es necesario desarrollar un cuestionario para reunir la información que será requerida. El cuestionario considera las siguientes preguntas:

Perfil Turista	<p>¿Cuáles son los típicos países de origen de los turistas extranjeros?</p> <p>¿Cuál es su estacionalidad?</p> <p>¿Existe interés de parte de turistas nacionales por ecoturismo?</p> <p>¿Cómo segmenta a este tipo de clientes?</p> <p>¿Cuál es la demanda por ecoturismo y deportes acuáticos?</p> <p>¿Cuánta gente viaja por grupo familiar?</p>
Atractivos Turísticos	<p>¿Cuáles son los lugares preferidos por este tipo de turistas?</p> <p>Playas</p> <p>Vicuña</p> <p>Pisqueras</p> <p><b>Embalse Puclaro</b></p> <p>Otros</p> <hr/> <p>¿Cuáles son las actividades preferidas por este tipo de turistas?</p> <p>Sol y Playas</p> <p>Obs. Paisaje, naturaleza, cabalgatas</p> <p>Deporte (excursiones, trekking, dep. acuáticos, ciclismo)</p> <p>Obs. Astronómica</p> <p>Actividades culturales, museos, etc.</p> <p>Diversión nocturna</p> <p>Otros</p>
Programas	<p>¿Cuáles son los programas vigentes para esta clase de turistas? (ext/ecoturismo/dep acuáticos)</p> <p>¿Cuál es la demanda por tours culturales, astronómicos o de dep. acuáticos?</p> <p>¿Qué tan diferentes son los turistas?</p> <p>¿Qué recomendaciones haría para un paquete de deportes acuáticos?</p> <p>¿Estaría interesado en ofrecer un paquete turístico basado en deportes acuáticos? ¿Por qué?</p>
Hoteles	<p>¿Cuál es la oferta actual de hoteles?</p> <p>¿Cuáles serían los hoteles más demandados por este tipo de turistas (competencia directa)?</p> <p>¿Qué servicios ofrecen estos hoteles?</p> <p>¿Cuántas estrellas tienen?</p> <p>¿Cómo evaluaría los hoteles y sus servicios en la actualidad?</p> <p>¿Cómo se deberían proyectar a futuro?</p> <p>¿Cuál es la disposición a pagar por este tipo de alojamiento?</p> <p><b>¿Cuál debiera ser la oferta de servicios del Hotel Puclaro?</b></p>
Administrativos	<p>¿Cómo se maneja la relación hoy entre los hoteles y los operadores turísticos?</p> <p>Margenes</p> <p>Contrato de servicios (ambas partes)</p> <p>Otros</p>

## Anexo E: Resultados Entrevista Agencias Turísticas

Se reunió información desde las agencias turísticas<sup>28</sup>, las cuales tienen el contacto directo con el cliente que está buscando los servicios turísticos. La información se basará en determinar cuál debe ser la oferta de servicios del hotel de acuerdo a las necesidades actuales de sus clientes. Para esto se investigaron los tours que ofrecen y se realizaron entrevistas en profundidad a algunas de ellas.

Los resultados fueron los siguientes:

### Sernatur:

- La mayor cantidad de turistas extranjeros viene de países como Francia, España, Alemania, Inglaterra y EE.UU.

-Las actividades preferidas por este tipo de turistas corresponden a: excursiones, trekking, cabalgatas (foco en Pisco Elqui) y observación astronómica.

- Las ocupaciones de los hoteles en los meses de verano es cerca de: zona playa (La Serena-Coquimbo) un 90%, el Valle del Elqui un 85% y hoteles de la ciudad un 70% aproximadamente.

- Actualmente, el turismo relacionado con los deportes acuáticos en la región no está suficientemente explotado.

- El surf se practica principalmente en la playa “Los Fuertes” (al lado de la avenida el mar) y en Totalillo (a 50 km de la Serena)

- El windsurf y kitesurf se practica principalmente en el Embalse Puclaro. De acuerdo a la oficina la única posibilidad de alojamiento son las cabañas llamadas Isla Puclaro (Joakin Bello).

- Los hoteles de mayor nivel y por lo tanto asociados a extranjeros con una alta disposición a pagar están ubicados en La Serena y corresponden al Casino Enjoy (único 5 estrellas), Marina Serena, Serena Suite y Francisco de Aguirre. Los hoteles Premium del Valle del Elqui serían: Los misterios del Elqui (Pisco Elqui), Casona Distante (Alcohuaz), La Frontera (Alcohuaz).

### Agencia Turística Nomade Experience (La Serena):

-La mayoría de los turistas extranjeros provienen de EE.UU, Francia, Alemania y Australia.

-La mayoría de ellos son adultos jóvenes que vienen en parejas o grupos de amigos.

-Habitualmente vienen recorriendo otros países de Sudamérica y se quedan alrededor de 3 o 4 días.

---

<sup>28</sup> Fuente: <http://www.turismoregiondecoquimbo.cl/agencias-y-tour-operadores/>



- Estos turistas extranjeros se pueden separar en grupos de adultos jóvenes que prefieren hostales y tienen cierta disposición a pagar por actividades de ecoturismo. El otro grupo de turistas se refiere a adultos más mayores con mayor disposición a pagar, que se hospedan en hoteles de 4 estrellas en La Serena y toman tours durante el día al Valle del Elqui u otras atracciones. Estos últimos son bastante aventureros y toman tours de excursiones y trekking entre otros.

-Los lugares de mayor atractivo en el tour al Valle del Elqui corresponden a la observación astronómica, la visita a planta pisquera artesanal y los paisajes de Pisco Elqui.

-Actualmente ellos no poseen programas turísticos asociados a windsurf y kitesurf.

#### Talinay Adventures Expeditions (La Serena)

-Los principales países de los que provienen los turistas extranjeros son: Argentina (actividades de playa y sol), Francia, España, EE.UU, Alemania, Suiza.

-Básicamente corresponden a turista adultos y jóvenes entre 25 y 45 años. Principalmente son parejas o grupos de amigos

-Las actividades más preferidas corresponden a excursiones y senderismo y/o trekking y los precios de los programas rondan entre \$29.000 a \$45.000 con almuerzo y transporte incluido.

-Actualmente ellos ofrecen paquetes de actividades de windsurf, kitesurf, kayak y buceo.

#### Elqui Expediciones

- La mayoría de los turistas viene de Europa y son adultos jóvenes.

- La mayoría de ellos hace el recorrido desde San Pedro, Punta de Choros, La Serena, Pisco Elqui, Santiago

- Los programas que más contratan son: tour astronómico y expediciones, trekking.

- Usualmente se quedan en la zona alrededor de 3 días.

- La temporada más baja es durante los meses de Junio y Agosto

#### Migrantes

- La llegada de turistas por temporadas se podría separar de la siguiente manera aproximadamente: En verano un 80% nacionales y un 20% extranjeros y en invierno un 50% nacionales y un 50% extranjeros.

-La mayoría de los turistas extranjeros vienen desde Alemania, EE.UU, Canadá, Francia. Estos se separan en mochileros jóvenes solos o en parejas y adultos mayores.

-Los tours más demandados son los: astronómicos y las expediciones a la Cordillera de los Andes.

-También tenemos un paquete asociado a Windsurf, pero este se deriva directamente a una escuela a cargo de Juan Gutierrez (incluye arriendo de equipos y clases).