



# **“WINKUL HACIENDA LODGE”**

## **Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Daniel Ascencio F.  
Profesor Guía: Aldo Boitano**

**Santiago, octubre 2016**

## Tabla de Contenidos

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Resumen Ejecutivo.....</b>                                 | <b>04</b> |
| <b>Oportunidad de Negocio.....</b>                            | <b>05</b> |
| <b>Análisis de la industria, Competidores y Clientes.....</b> | <b>08</b> |
| <b>Industria.....</b>   | <b>08</b> |
| <b>Competidores.....</b>                                      | <b>11</b> |
| <b>Mapa de Posicionamiento.....</b>                           | <b>13</b> |
| <b>Clientes.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>Proveedores.....</b>                                       | <b>14</b> |
| <b>Análisis del Entorno.....</b>                              | <b>14</b> |
| <b>Análisis PESTEL.....</b>                                   | <b>14</b> |
| <b>Análisis FODA.....</b>                                     | <b>16</b> |
| <b>Descripción de la empresa y Propuesta de Valor.....</b>    | <b>16</b> |
| <b>Modelo de negocios.....</b>                                | <b>18</b> |
| <b>Descripción de la empresa.....</b>                         | <b>19</b> |
| <b>Estrategia de Crecimiento. Visión Global.....</b>          | <b>22</b> |
| <b>Sustentabilidad.....</b>                                   | <b>22</b> |
| <b>Plan de Marketing.....</b>                                 | <b>24</b> |
| <b>Objetivos de marketing.....</b>                            | <b>24</b> |
| <b>Estrategia de segmentación.....</b>                        | <b>24</b> |
| <b>Estrategia de servicio.....</b>                            | <b>25</b> |
| <b>Estrategia de precio.....</b>                              | <b>26</b> |
| <b>Estrategia de distribución.....</b>                        | <b>27</b> |
| <b>Estrategia de comunicación y ventas.....</b>               | <b>28</b> |
| <b>Estimaciones demanda y proyecciones crecimiento.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>Presupuesto de marketing y cronograma.....</b>             | <b>32</b> |
| <b>Plan de Operaciones.....</b>                               | <b>32</b> |
| <b>Estrategia, Tamaño y Alcance de las Operaciones.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>Plan Financiero.....</b>                                   | <b>35</b> |
| <b>Supuestos.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>Tasa Costo de Capital.....</b>                             | <b>35</b> |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>Viabilidad Financiera.....</b>     | <b>36</b> |
| <b>Estructura Financiamiento.....</b> | <b>36</b> |
| <b>Punto Equilibrio.....</b>          | <b>37</b> |
| <b>Riesgos Críticos.....</b>          | <b>37</b> |
| <b>Propuesta Inversionista.....</b>   | <b>38</b> |
| <b>Conclusiones.....</b>              | <b>39</b> |
| <b>Anexos.....</b>                    | <b>40</b> |

## RESUMEN EJECUTIVO

El turismo es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo y lo ha sido particularmente en Chile en los últimos años. Este Sector Industrial, además, es el principal promotor de la conservación del medio ambiente y del patrimonio cultural de las comunidades. La búsqueda por conocer nuevas latitudes, culturas, costumbre y el interés cada día más fuerte por acercarse a la vida natural, incentivan la inquietud de viajar.

Los datos entregados por la Subsecretaría de Turismo y Sernatur en su informe de Turismo Receptivo Anual 2015 y respaldados por la Organización Mundial de Turismo (OMT), muestran que durante el 2015 las llegadas de turistas a nivel mundial se incrementaron en un 4%, mientras que América del Sur creció un 5,4%. En Chile se registró un significativo 21,9% de aumento en las visitas de extranjeros versus el año 2014, llegando a 4.478,3 (Miles) de turistas, muy por sobre la tasa de crecimiento media de un 7,4% entre 2008-2015.

Los ingresos por turismo receptivo en nuestro país representan el 4%, registrándose MMUS\$2.431,1 durante el año 2015 aumentando un 9,8% comparado con 2014. Las estimaciones futuras de la industria turística en Chile son muy auspiciosas, tomando en cuenta la visión del Ministerio de Economía de posicionar a Chile como un destino de clase mundial. La Subsecretaría de Turismo anunció la concreción de un aumento del fondo de promoción, el cual aumentará de US\$13 millones el 2015 a US\$21,5 el 2017<sup>1</sup> con el objetivo de lograr la visita de 5,4 millones de turistas al año 2020<sup>2</sup>, desde los 4 millones de turistas registrados en 2014 y esperando un aumento de su gasto promedio en un 50%.

Estos son los principales argumentos que motivan la creación de Winkul Hacienda Lodge, un centro turístico "All Inclusive" de alto estándar enclavado en la Pre cordillera de la Región de Los Lagos en el Sur de Chile, cercano al Volcán Osorno, entre los Lagos Rupanco y Llanquihue, dueño de una belleza natural que motiva a la aventura y/o al relax según se quiera.

Como antecedente previo, se puede mencionar que la generación de riqueza del Proyecto (VAN) en los primeros 6 años de funcionamiento es de M\$286.182,33, con una Tasa Interna de Retorno del 21,15% real anual y la recuperación de la Inversión en 4,02 años.

<sup>1</sup> Fuente: "Chile duplicará la llegada de turistas extranjeros en 10 años", Noticias Fundación Imagen de Chile, 29/09/2015.

<sup>2</sup> Fuente: Informe Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, Gobierno de Chile, 2011.

## I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La demanda por lugares de descanso y recreación durante vacaciones es una necesidad siempre presente en grupos de personas tanto nacionales como extranjeras.

Por otra parte, la oferta existente en la industria turística nacional en la actualidad entrega diferentes alternativas como hoteles, hostales, cabañas, camping, etc. lo que agregado a la diversidad geográfica de Chile permite alojamiento para “todos los gustos” (playa, campo, ríos, lagos, desierto, montaña, etc.), con un abanico aún más amplio de precios.

Desde el punto de vista del servicio ofrecido en cada uno de los formatos, pocos son los que se distinguen por conjugar en un mismo lugar diversidad de hospedaje y servicios, amigable con el medio ambiente, siguiendo la tendencia de recuperar y disfrutar de entornos más naturales, cercano a bosques, lagos, ríos, montaña y campo. A esto se agrega el hecho que las familias en general y ciertas personas en particular, exigen no sacrificar las comodidades básicas del hogar como radio, TV, ducha, baño, agua caliente entre otras.

Al considerar los aspectos distintivos de este proyecto como son “**Sustentabilidad, Diversidad y Experiencia**” que se describirán en detalle más adelante, la industria hotelera no ofrece en un mismo lugar una diversidad de formatos de hospedaje. El día de hoy es posible encontrar ofrecimientos del tipo hotel, hostel, cabañas o cabañas+camping, lodge+cabañas y/o hotel+cabañas. La especialización del operador parece ser la tónica del sector fundamentado principalmente en el volumen de inversión/servicio que ello implica.

La oferta se ve más acotada cuando hablamos de recintos que centran parte de su sello en la “Sustentabilidad”. A nivel nacional existen 73 recintos con Distinción “**Turismo Sustentable**” en alguno de sus tres niveles otorgado por Sernatur, de los cuales 22 poseen instalaciones con servicios complementarios (restaurant, piscina, spa, gimnasio) con un nivel de clase superior. De éstos últimos, sólo 3 de ellos ofrecen más de una alternativa de alojamiento en un mismo recinto.

Por otra parte, en la actualidad la industria turística nacional ha dejado de ser una actividad de menor relevancia, contribuyendo con un 3,48% del PIB al año 2012 y, por ende, constituyendo una importante fuente de empleo.

Durante el primer semestre de 2015 se registró a nivel nacional un total de 4.807.459 llegadas (ver Anexo N° 2) y 9.321.131 pernотaciones, anotando variaciones acumuladas de 1,8% y 4,0% respectivamente en relación al mismo período del año anterior. Las llegadas

provinieron principalmente de pasajeros residentes de las regiones Metropolitana, Biobío y Valparaíso, mientras que para el caso de llegadas de residentes en extranjero destacan Argentina, Brasil y Estados Unidos como los principales países emisores de pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT).

Por otro lado, los destinos turísticos que concentraron el mayor número de pernoctaciones fueron Santiago urbano; Valparaíso, Viña del Mar y Concón; Antofagasta y Calama. Mientras que el destino turístico Cuenca del Lago Ranco sobresalió por presentar la mayor estancia media registrada (3,05 noches) durante el período analizado ([www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)).

El tamaño de mercado de alojamiento turístico a nivel nacional (considerando todos los formatos de alojamiento), llegó a ingresos de MM\$473.001.- durante el 2015 representando un 0,3% del PIB nominal, alcanzando un crecimiento de un 8,8% en comparación al 2014.

En esta categoría agregada, Las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos lograron ingresos durante el 2015 de MM\$ 61.665.-, representando un 13% del total nacional, siendo la Región de Los Lagos con el mayor incremento en sus ingresos promedio en un 17,7% en relación al 2014 (Anexo N° 3).

Respecto de las cifras del mercado de alojamiento turístico considerando sólo la clase hoteles, a nivel nacional ésta llegó a ingresos de MM\$462.399.- durante el 2015, es decir un 0,29% del PIB nominal, con un incremento del 9% en comparación al 2014 (Anexo N° 3).

En términos regionales, en la categoría hoteles, las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos lograron ingresos durante el 2015 de MM\$ 52.734, representando un 11% del total nacional, siendo nuevamente la Región de Los Lagos la que obtuvo su mayor aumento en ingresos con un 17,8% en relación al 2014 (Anexo N° 3).

Con estas interesantes cifras se realizó un estudio de mercado (Anexo N° 1) sondeando las características de los consumidores de este sector industrial del cual a continuación se mencionan los principales resultados (detalles en Anexo N° 2):

- **Servicios y formato de hospedajes más valorados:** Dentro de los Servicios más valorados por los turistas se encuentran la conexión internet, restaurant y piscina temperada entre otros (Pregunta 14). Con respecto al formato de hospedaje, se concluye que los turistas prefieren los hoteles, cabañas y departamentos como secuencias de preferencias (Pregunta 12).

- **Medios de información, grupos de influencia y forma de compra:** Con respecto a los medios de información, los encuestados indican usar en un 96,9% la Internet como medio de información, pero también se mencionan las referencias o recomendación en un 49,6% de los casos. De estos resultados, se puede desprender también de la encuesta que un 24% de los turistas usa exclusivamente la internet como medio de información (Pregunta 8). En el grupo de influencia tenemos en primer lugar la familia (pareja o grupo familiar) y muy por detrás a los Grupos de amigos (Pregunta 10). En la generalidad las personas consideran importante al momento de tomar la decisión de hospedaje la tarifa, las referencias del lugar, la infraestructura y ubicación geográfica, todas en una preferencia muy cercana una de otra (Pregunta 21).
- **Zona geográfica del sur de Chile más atractivo:** Con un total de 63,9% de preferencia, la región de la Araucanía y la Región de los Lagos son las zonas geográficas más atractivas (Pregunta 15).
- **Temporada preferida para viajar al Sur de Chile y periodicidad de viajes:** Entre los meses de Noviembre y Marzo el turista nacional visita más el sur de Chile, en donde los meses de Enero y Febrero lideran la llegada de turistas a la zona Sur, evidentemente por el periodo de vacaciones (Pregunta 16). Con respecto a la periodicidad, el 65% de los encuestados indica viajar solo una vez al año a la zona, pero en contraste un no despreciable 16% declara no visitar el Sur de Chile (Pregunta 19). Los turistas extranjeros tuvieron un comportamiento estándar durante el año 2015 en donde las menores llegadas se dieron en los meses de marzo, octubre y noviembre. Los turistas argentinos que representan un 43% de las llegadas totales del 2015, presentan una disminución de sus llegadas durante los meses de junio, julio y agosto.
- **Caracterizar los grupos de viaje:** Se puede concluir que el grupo de viaje se realiza principalmente en familia y/o en pareja y que las familias en promedio son de 3 integrantes con un máximo de 4 integrantes (Preguntas 10 y 25).
- **Caracterización de las empresas respecto de los servicios turísticos:** No se pudo concluir la real necesidad para servicios turísticos orientados a empresas dada la baja representatividad con respuestas positivas en la muestra obtenida (Preguntas 1 a la 5).

- **Disposición al pago hacia un servicio de hospedaje:** La encuesta nos muestra que existe un 58,% de personas que está dispuesta a pagar entre \$ 50.000 y \$ 100.000 en hospedaje por persona por noche (Pregunta 20).
- **Segmentación socioeconómica:** Se concluye que el segmento socioeconómico se encuentra en personas entre 30 y 39 años, con un nivel universitario o superior en donde el ingreso del grupo familiar es sobre \$ 2.000.000 mensuales (Preguntas 22 a la 27).

El proyecto en evaluación, considera ofrecer al potencial pasajero la posibilidad de escoger una variada oferta de formatos y servicios en un mismo lugar, apostando a que si le gusta el lugar, en una temporada lo visite con la familia, luego en una temporada distinta lo haga con su pareja y/o con un grupo de amigos. Es en este punto en que el aspecto distintivo “**Lugar Mismo**”, cobra su mayor relevancia, ya que la belleza del entorno y cercanía con la naturaleza deben conseguir una conexión “especial” con el cliente con el objeto de que éste se “enamore” y concrete sus intenciones de realizar visitas en distintas temporadas.

La diversidad de la oferta dará la posibilidad de una variada gama de precios: habitaciones individuales/dobles/triples, cabañas familiares, cabañas para dos personas, departamentos familiares/dobles, etc.

En conclusión, aspectos como la diversidad de alternativas y la diversidad de precios, bajo un sello de sustentabilidad, ofrecerán al cliente diferentes alternativas que en la actualidad no posee y reforzará la idea de concretar visitas frecuentes.

## II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

### 2.1 Industria

#### **Tendencias Mundiales.**

De acuerdo a varios expertos en turismo y a opiniones manifestadas en numerosos estudios y publicaciones, entre ellos, “Future Brand Index (2011-2012)”, las últimas tendencias en turismo se resumen en los siguientes aspectos.



**Acceso para todos:** Debido a que viajar y conocer se está haciendo cada vez más accesible a todos, los turistas han aumentado su nivel de exigencias en cuanto al valor real y los beneficios adicionales que esperan recibir: ofertas más baratas, habitaciones más grandes, pasajes aéreos más económicos y servicios gratuitos, entre ellos Wi-Fi. El desarrollo de la clase media en Asia y América puso en el mercado a cerca de 700 millones de nuevos viajeros procedentes de estas regiones del mundo. La demanda de servicios turísticos crece para ambos extremos del espectro de precios:

- El aumento de viajeros de menor presupuesto se ha traducido en un auge de los viajes cortos (dentro de un mismo país o continente) y de bajo costo.
- Al mismo tiempo también se observa un gran crecimiento en la demanda por hoteles de lujo y de primera calidad.

**Experimentar lo auténtico:** De manera creciente, los viajeros están buscando nuevos destinos y experiencias culturales y gastronómicas. La autenticidad se ha vuelto un factor de decisión clave. Hay varias regiones del mundo que se están beneficiando con esta tendencia: América del Sur, Europa del Este y Oriente Medio.

Continúa la preferencia por los viajes temáticos y aquellos donde prima la 'experiencia'. Los viajeros buscan sumergirse en un país, para conocer mejor y entender más sobre su cultura. Los propietarios y administradores de hoteles están haciendo más hincapié en la modernidad, pero sin sacrificar la calidez, con una tendencia hacia la hotelería de tipo boutique con precios ligeramente por debajo de los que ofrecen las cadenas internacionales cinco estrellas.

**Los Ecos del Ecoturismo:** El público se preocupa cada vez más por una gestión responsable del medio ambiente y por la sostenibilidad de los lugares que visita. Los viajeros quieren saber si los países a donde viajan están haciendo algo por reducir su huella de carbono y esperan que los impuestos recaudados por concepto del turismo contribuyan a causas ambientales. Los turistas se están volviendo cada vez más conscientes del impacto medioambiental de sus propios planes de viaje. Están dispuestos a pagar más por opciones ecológicas y demandan información que les permita evaluar y elegir operadores éticos.

La sostenibilidad se está convirtiendo en un tema que define comportamientos y los viajeros no se conforman solamente con declaraciones de buena voluntad.

**Turistas que vienen de Oriente:** El enorme crecimiento en el número de turistas provenientes de China, y también de otras naciones emergentes como Brasil, se está dejando sentir en todo el mundo. En paralelo, el número de turistas disminuye provenientes de EE. UU. Hay un nuevo viajero extranjero independiente que proviene de países asiáticos, personas con mayor educación, riqueza y sofisticación, que ahora se sienten cada vez más seguras y están dispuestas a viajar de forma independiente y no necesariamente en grupos.

**Autoservicio:** Internet ahora es norma y no la excepción a la hora de reservar vuelos, hoteles y todos los servicios vinculados al viaje, incluyendo transporte terrestre y reservas en restaurantes. Debido a que la disponibilidad de alojamiento de último minuto es alta y que los viajeros tienen más confianza en sí mismos, se vuelve cada vez más común el autoservicio en lo que respecta a compra de pasajes. Hay una necesidad mayor de paquetes turísticos hechos a la medida que atraigan a todo tipo de viajeros y que el interesado pueda armar a través de Internet.

**Estadías más cortas:** Una realidad mundial, cada vez mayor, es que los jóvenes se interesan más que nunca por viajar. Para muchos, trabajar es algo esporádico y consideran que un empleo no es más que un medio para ahorrar y así emprender un nuevo viaje. El aumento de los viajes en este segmento de la población no se relaciona necesariamente con la situación socioeconómica del viajero. Entre los que más viajan (tanto dentro de sus países como fuera de ellos) está la generación de los “Baby Boomers” y la “Generación Y”. Mientras tanto, la tendencia a viajar en las generaciones de mediana edad se mantiene.

La mezcla entre cierta incertidumbre sobre el futuro y un estilo de vida dinámico está generando viajes más cortos que, a menudo, duran un fin de semana en vez de varias semanas. A la hora de planificar sus viajes, la gente confía cada vez más en herramientas de búsqueda y recomendación por Internet. La tendencia hacia las vacaciones breves se equipara con la tendencia a organizar el propio viaje de manera independiente.

**Compartir la experiencia:** La gente está ansiosa de oportunidades para compartir sus experiencias turísticas y de publicarlas a través de las plataformas sociales, en lugar de viajar solo por el placer de la experiencia misma. El “Geo-tag” es una nueva forma de compartir experiencias e información. Una buena o mala evaluación en alguna de las

plataformas o comunidades en red puede modificar, radicalmente y al instante, la percepción que un grupo de personas tiene de un restaurante o un hotel.

Las recomendaciones de los pares se han vuelto más relevantes para la gente que lo que pueda decir un experto. Esto implica un desafío para las agencias de viajes, las cuales tendrán que encontrar nuevas y originales maneras de asesorar a los viajeros. El uso de las redes sociales en tiempo real facilita la presentación de información muy precisa.

## **2.2 Competidores**

En este sentido el análisis es un poco más complejo, ya que es posible establecer cuatro niveles de rivalidad según el grado de profundización que se desee considerar.

En un primer nivel se encuentra la competencia de Chile y sus zonas como destino turístico, frente a lo cual las alternativas que visualiza el turista vacacional son muy diversas y que se podría clasificar como “vacaciones en el extranjero” (Sudamérica, Norteamérica, Europa, etc.) y “vacaciones en Chile”. Respecto de este primer nivel de competencia, todos los esfuerzos de marketing recaen mayoritariamente sobre los programas gubernamentales que promueven a nuestro país como destino turístico y de inversiones.

El segundo nivel de competencia está dado por las zonas geográficas de Chile, perspectiva que considera el Extremo Norte, Norte Chico, Zona Central, Centro Sur, Extremo Sur, y que al igual que en el nivel anterior de competencia, se promueven por medio de iniciativas gubernamentales a través de las oficinas regionales de Sernatur, con destinos turísticos según las características culinarias, clima, topografía y otros que posee cada región.

En un nivel más acotado de la competencia, tercero dentro de la lista, está presente el formato de alojamiento que, según las preferencia del turista, ofrece diversos niveles de servicio, compuestos por hoteles, hostales, apart hotel, cabañas, lodge, departamento (arrendado o prestado), camping, bed & breakfast y las combinaciones que se pudieran dar de ellos. Es así como, a nivel más específico se pueden identificar los siguientes ejemplos de participantes del sector con un nivel de servicio superior: Reserva Biológica Huilo-Huilo, Termas de Puyehue, Termas de Chillán, Centros de Ski Zona Central (Valle Nevado, Farellones, etc.), Torres del Paine, San Pedro de Atacama, entre otros.

En el cuarto y último nivel de la competencia encontramos a aquellos recintos que se inscriben como sustentables y que han obtenido la certificación Sernatur en alguno de sus

tres categorías, ante lo cual nos encontramos con 23 actores en diferentes formatos, con niveles de servicio similar al proyecto descrito en este informe y que se detallan en el Anexo N°4. En esta categoría, mención aparte merecen La Reserva Biológica Huilo Huilo y Vira Vira Hacienda Hotel (no mencionadas en el listado), que si bien no presentan dentro de sus referencias el sello Sernatur, han obtenido certificaciones internacionales en sus estándares de calidad y/o como proyecto de conservación natural, ofreciendo además una multiplicidad de formatos de servicios desde cabañas hasta hoteles de lujo para el caso de Huilo Huilo.

En conclusión, este análisis permite identificar dos variables relevantes de dominio interno como son la Certificación de sustentabilidad otorgada por Sernatur y por otra parte el nivel de servicio, este último entendido no sólo como preocupación en la atención, sino que además entendido como diversidad de actividades ofrecidas al huésped: tamaño de las habitaciones, equipamiento de las instalaciones y servicios complementarios dentro del recinto (piscina, spa, hidromasaje, gimnasio, etc.).

Las variables mencionadas son posibles de considerar como las dimensiones para estructurar un Mapa de Posicionamiento Relativo entre la actual competencia y el posicionamiento esperado para Winkul Hacienda Lodge.

El Sello Sustentable, permite la distinción en turismo Sustentable, reconocido gráficamente con el Sello S que posee tres niveles y garantiza al visitante que el servicio turístico cumple con criterios globales de sustentabilidad turística, en los ámbitos socio-cultural, medioambientales y económicos. Para el eje Nivel de Servicio al cual se le han asignado cinco niveles de menor a mayor, luego de un detallado análisis de las características presentadas por cada establecimiento en relación a este criterio.

Así la competencia inmediata de Winkul Hacienda Lodge, de acuerdo a la posición esperada en el mercado, está descrita en la siguiente figura destacada por el círculo rojo al interior de ella, que representa un Nivel de Servicio nivel cuatro y Sello de Sustentabilidad nivel tres, quedando junto a Grupo Tierra Hotels, quien tiene a cargo tres operaciones de alojamiento en distintas localidades de Chile, y EcoCamp Patagonia ubicada en Magallanes, recientemente distinguida por Sernatur.



### 2.3 Clientes

- Clientes (quién paga): Parejas, con y sin hijos  
 Grupos de amigos  
 Turistas solitarios  
 Clientes institucionales  
 Adultos Mayores
- Usuarios: Niños, Empleados, Estudiantes
- Influenciadores: Principalmente las familias e hijos, en segundo término Grupo de Amigos y Compañeros de Trabajo.

Estos antecedentes, se encuentran respaldados por una encuesta propia de 27 preguntas aplicada a más de 300 personas, permitiendo visualizar las costumbres de los turistas al tomar la decisión de compra.

## **2.4 Proveedores**

En general, al respecto se puede describir como un sector muy atomizado, presentando una variedad de actores para cada categoría, por lo que se puede concluir que no hay riesgo en el poder de negociación desde ningún punto de vista. Se pueden mencionar algunos ejemplos de los participantes, como El Volcán y Steward en todo lo que respecta a implementación de vajilla y utensilios de cocina; Maigas en la fabricación y venta de equipos de gas industriales y Hotel Amenities, como proveedor de artículos y utensilios para los huéspedes.

En la operación también de manera relevante están los proveedores que nos permitirán realizar las actividades outdoor y con los cuales hay que generar lianzas para brindar un servicio de calidad y que se mantenga en él tiempo, estos proveedores tienen un alto poder de negociación por la alta demanda que tienen en la actualidad.

Considerando el Marketing, sin duda son los proveedores de servicios web los principales actores para dar a conocer y que nuestros clientes encuentren nuestro producto. El poder de negociación en este caso está fuertemente en manos del proveedor.

Otros proveedores no menos importantes son también los de servicios funcionales como lo son la Contabilidad General, Reclutamiento y Selección, Publicidad e Informática. Estos proveedores actualmente se encuentran en la zona y no representan para la empresa un alto riesgo en su negociación.

## **2.5 Análisis del Entorno**

### **Análisis PESTEL**

#### **Entorno Político:**

- Existencia de subvenciones gubernamentales para nuevos negocios por medio de Sercotec, lo que facilita el emprendimiento.
- Políticas de gobierno activas para incentivar y promover el turismo que hacen atractivo el desarrollo de nuevos proyectos.
- Interés de las autoridades por diversificar matriz de crecimiento.
- Entorno político estable, lo cual permite la llegada de turistas como también de inversionistas.

- Desconfianza generalizada en la clase política y por ende en instituciones gubernamentales, lo que gatilla mayor rigurosidad en las exigencias de los servicios del Estado.

Estas variables hacen concluir que existe un clima favorable que incentiva el emprendimiento y sobre todo aquellos que se relacionan con el Turismo.

**Entorno Económico:**

- Ciclo económico del país en depresión.
- Políticas fiscales expansivas para reactivar economía (bajas tasas de interés).
- Metas inflacionarias acotadas y bajo control.

Estos aspectos motivan la inversión y permiten preparar el escenario de mayor demanda para los años venideros.

**Entorno Sociocultural:**

- Búsqueda de más contacto con la naturaleza.
- Mayor preocupación por el medio ambiente.
- Mayor interés por viajar y conocer nuevos parajes.
- Número de adultos mayores en aumento y aumento de expectativas de vida.
- Nivel de ingresos de la población a la baja por ciclo económico.
- Población más empoderada e informada, atenta a posibles abusos.

Este último antecedente es el más desalentador, ya que sumado a la molestia con la clase política por los inadecuados manejos de las instituciones, provoca un escenario incierto en las exigencias a proyectos que pudieran impactar el ambiente.

**Entorno Tecnológico:**

- Mayor interés por el desarrollo de tecnologías sustentables.
- Tecnologías de generación de energía más accesibles.
- Altos costos en tecnologías que ayudan a la sustentabilidad y altos costos en mantención de la misma.

Estos aspectos implican un elevado nivel de inversión y costos para proyectos más amigables con el medio natural, pero generan una barrera de entrada importante para el ingreso nuevos competidores al sector industrial.

**Entorno Ecológico:**

- Aumento de regulaciones medioambientales. Población más consciente de eventuales impactos en el ecosistema por nuevos proyectos en zonas

naturales. Oposición de la población a la realización de este tipo de proyectos, situación que también se ve reflejada en el Entorno Sociocultural. Tendencias de los turistas por este tipo de lugares que se preocupan por el medio ambiente. En resumen, las condiciones presentan un escenario exigente e incierto frente a la reacción de la comunidad o la población en general frente a nuevos negocios relacionados con actividades medioambientales.

**Entorno Legal:** Sector Industrial muy regulado por eventuales efectos en ecosistema. Necesidad de realizar Declaración de impacto ambiental obligando a cumplir eventuales exigencias que encarezcan el proyecto. Si bien no es obligatorio contar con el sello de sustentabilidad entregado por el Sernatur, este permite estar en línea con la filosofía del estado. Posibilidad de cambios en legislación laboral y tributaria.

## ANÁLISIS FODA

| INTERNO  |  | EXTERNO  |  |
|--|--|--|--|
| FORTALEZAS   | DEBILIDADES  | OPORTUNIDADES  | AMENAZAS   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* Instalaciones Sustentables</li> <li>* Proyecto gestionado por creadores y propietarios</li> <li>* Equipo directivo Residente en la Zona</li> <li>* Alto Nivel Socioeconomico del Turista</li> <li>* Construcción Amigable con el Entorno</li> <li>* Proyecto en Directa Relación con la Comunidad</li> <li>* Directivos con conocimiento en Adm. Negocios</li> <li>* Experiencia en Emprendimiento</li> <li>* Capacidad para Realizar el Proyecto</li> <li>* Ubicación Estratégica y atractiva para el turista</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Directivos sin Experiencia en la Industria</li> <li>* Marca no Conocida</li> <li>* Formación de Equipo Nuevo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Sector Industril en permanente crecimiento</li> <li>* Interés social por Lugares Sustentables</li> <li>* Políticas públicas que Fomentan el Turismo</li> <li>* Interés Empleabilidad de la Comunidad</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* Competencia</li> <li>* Baja Tasa Desempleo</li> <li>* Inestabilidad Económica</li> <li>* Factores Naturales del emplazamiento</li> <li>* Cambios aún inciertos en la Legislación Laboral</li> </ul> |

### III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

La necesidad que se ofrece satisfacer en Winkul Hacienda Lodge al largo plazo está enfocada en el hospedaje turístico de formatos variados para alojamiento con una diversidad de servicios bajo un sello de sustentabilidad. En el lugar, en etapas avanzadas, será posible



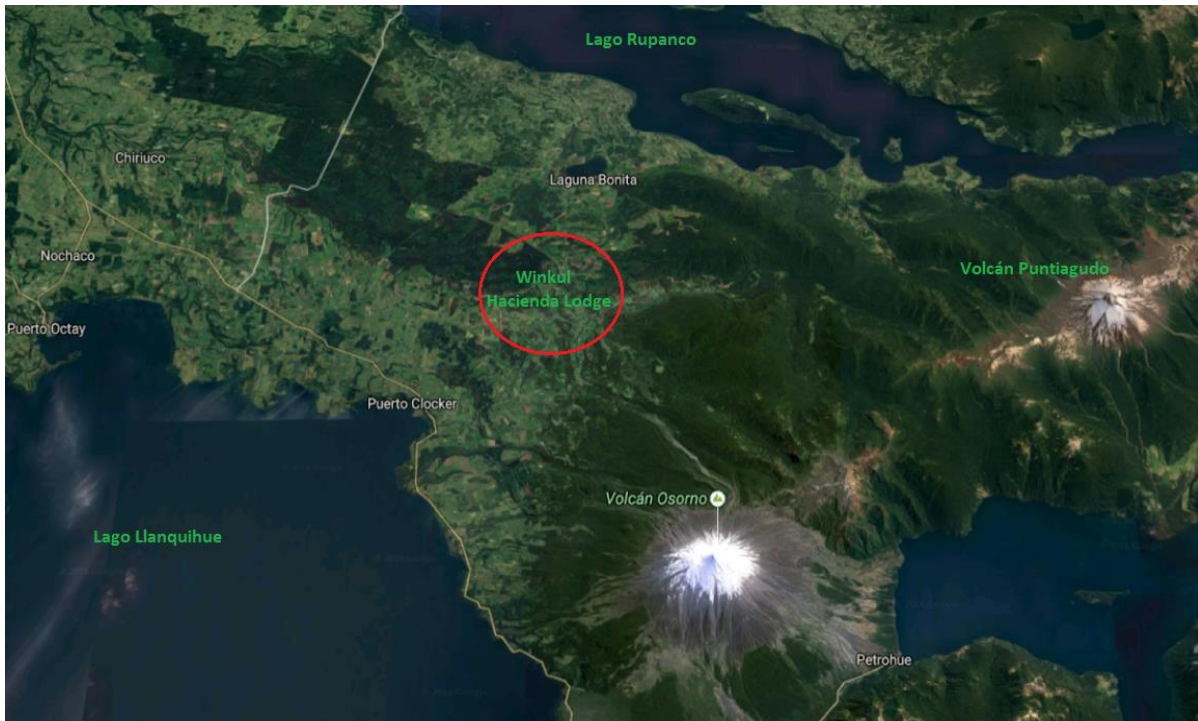
encontrar habitaciones, departamentos y cabañas que permiten al pasajero disfrutar de su estadía en un ambiente cálido, hogareño y con atención personalizada en instalaciones con un servicio de hospedaje de calidad. Las instalaciones incluyen restaurante, piscina temperada, tinajas para baños, sauna, spa y servicios complementarios como cafetería, gimnasio, arriendo de bicicletas, excursiones, entre otros. Debido a la envergadura de un proyecto como el descrito, se debe mencionar que en este documento sólo se analiza la etapa inicial correspondiente a la habilitación de habitaciones familiares y habitaciones dobles, buscando demostrar la viabilidad del proyecto y su autofinanciamiento por medio de la reinversión para la concreción de las etapas posteriores.

El enclave de un servicio con estas características es primordial para que el entorno natural sea un atractivo por sí mismo, con cierta cercanía a centros urbanos que pudieran complementar la oferta de actividades posibles a desarrollar por los pasajeros del Centro. Características como estas son posibles de encontrar al Sur de Chile entre las Regiones de La Araucanía y Región de Los Lagos. En los sectores precordilleranos se puede encontrar en una extensión no mayor a los 100 kms. ciudad, campo, bosques, ríos, lagos, volcanes, nieve y cada paraje con sus respectivos atractivos naturales, que invitan a disfrutar un agradable descanso.

Se ha escogido como ubicación para Winkul Hacienda Lodge la Precordillera de la Región de Los Lagos debido a su potencial de crecimiento, la percepción de una zona no saturada por otros proyectos turísticos, la relativa proximidad a centros urbanos de importancia y una gran belleza natural por la cercanía a cuatro hitos como son Lago Rupanco, Lago Llanquihue, Volcán Puntiagudo y Volcán Osorno.

Ya que en épocas precolombinas estas tierras fueron habitadas por indígenas Huilliches quienes hablaban un dialecto Mapudungún al cual pertenece el vocablo Winkul, que le da nombre al Complejo y que puede ser interpretado como Volcán o Montaña, generando desde ya una fuerte identidad con el entorno producto de la relación del emplazamiento con los Volcanes mencionados y la Cordillera de Los Andes.

Una representación más exacta de la ubicación del Complejo Turístico se puede observar en la siguiente imagen área.



Fuente: Imagen Satelital Google Maps.

### **3.1 Modelo de Negocios**

Las tendencias mundiales han llevado a que el mercado atienda las necesidades de alojamiento en servicios ofrecidos con el formato de Hoteles y Ecolodges sustentables, entre otros. Atendido en mayor o menor medida respecto de las necesidades que cubren y que se mencionaron, estos formatos también se encuentran presentes en el mercado Chileno.

El formato ofrecido por Winkul Hacienda Lodge corresponderá a instalaciones de tipo EcoLodge, concepto más asociado al contacto con la naturaleza, de espacios amplios y armónicos con el entorno, sustentable con el medio social y natural.

El huésped tendrá la posibilidad de vivir su experiencia cancelando el valor del programa que considerará todos los servicios mientras dure su estadía, desde la alimentación hasta las actividades programadas para todos los días de acuerdo al programa elegido.

Durante la temporada estival se orientará la atención hacia el cliente nacional, que disfruta de sus vacaciones en los períodos entre diciembre (segunda quincena) y los primeros días de marzo de cada año, el cual será atraído por medio de una fuerza de ventas directa y agencias de viaje locales.

Respecto a la estacionalidad inherente al sector económico del turismo, para los meses entre la segunda mitad de marzo y la primera quincena de diciembre los esfuerzos de atraer pasajeros durante la temporada baja se enfocarán en crear convenios con instituciones que desarrollen programas orientados a la tercera edad, quienes disponen de mayor tiempo durante el año en una etapa de la vida para la cual se puede fomentar el conocer nuevas latitudes en un entorno de descanso y relajación. Este segmento etéreo es particularmente atractivo debido a la composición demográfica de nuestro país, la cual sólo entre los años 2011 y 2013 ha tenido un aumento del 9,3% (Fuente: Encuesta Casen, Min. de Desarrollo Social, 2013) y que ya en el año 2016 se estima un número de 2.712.000 habitantes representando un 20,3% de la población nacional (Fuente: Estudio “Adulto Mayor en Chile: Ojos puestos en el Futuro, Agf Adimark, 2016).

Un tercer grupo de clientes está compuesto por los extranjeros, quienes también presentan una estacionalidad en sus visitas a nuestro país las cuales concretan en un mayor número entre los meses de junio a septiembre (Fuente: Cuadro estadístico “Llegada de turistas extranjeros a Chile”, Sernatur, 2015) coincidente con la temporada estival del Hemisferio Norte. Este grupo es particularmente más exigente respecto de las actividades disponibles del lugar al cual visitan, pero a su vez con una mayor disposición al pago, por lo que la política de precios para este segmento será diferente a los dos descritos anteriormente al igual que los canales por los cuales será contactado, recurriendo a los portales web de viajes, plataformas en las que es posible concretar tanto las reservaciones como el pago.

### ***3.2 Descripción de la Empresa***

Formada legalmente como una Sociedad por Acciones (SpA.), estructura societaria que da la posibilidad de incorporar nuevos accionistas a medida que la empresa necesite mayor financiamiento o una composición social distinta, sin mayores requisitos legales, en un principio participarán dos socios gestores quienes aportarán el 66,66%, y uno o dos socios capitalistas que aportarán un máximo 33,34% del capital social necesario para la puesta en marcha del proyecto que asciende a M\$600.000.- Los socios gestores serán propietarios del concepto, tendrán a su cargo la administración y representación legal de la empresa.

El concepto que involucra este proyecto, atiende principalmente tres necesidades en forma simultánea:

- Hospedaje: Poner a disposición del visitante dependencias acogedoras, que le brinden la sensación de familiaridad con todas las comodidades de un hogar.
- Sustentabilidad: Preocupación e interés por mantener un estilo de vida en armonía con el medio natural y social; contacto directo con la naturaleza cuidando el impacto de la intervención humana.
- Esparcimiento: Desarrollar actividades de descanso, ocio, y aventura, según sea la preferencia del visitante.

Por lo tanto, el proyecto está desarrollado y sostenido sobre la base de tres pilares fundamentales:



La **Experiencia del Cliente** se vislumbra en el conjunto de vivencias que experimenta el pasajero durante su estadía, la cual se enriquece permanentemente desde que ingresa a las dependencias. En una parte significativa está dada por su interacción con el ambiente creado por las instalaciones, emplazamiento y las actividades desarrolladas diariamente, pero mucho más importante es la interacción con el personal (recepción, restaurante, guías, etc.) quienes deben ofrecer calidez, familiaridad y cercanía.

Respecto de la infraestructura, que concreta el principio de **Diversidad de Servicios**, se compondrá de 25 habitaciones, 5 familiares de 35 m<sup>2</sup>, 15 habitaciones matrimoniales y 5 habitaciones dobles, estas últimas de 25 m<sup>2</sup> cada una, totalizando 675 m<sup>2</sup> albergando 65 plazas en sus distintos formatos. Algunos ejemplos del estilo y la disposición de las habitaciones se observan en las siguientes imágenes.



Ejemplo Habitación Familiar (Fuente: [www.booking.com](http://www.booking.com)); (Fuente: [www.tierrahotels.com](http://www.tierrahotels.com))

Además contará con espacios comunes que bordean los 825 m<sup>2</sup> dentro de los cuales se considera habilitar un restaurant/café/bar, un pequeño gimnasio, spa (sala de masajes, sauna, etc.), tinajas al aire libre y piscina temperada con espacio multifuncional alrededor.

La infraestructura, la ubicación y la gestión administrativa permite que el proyecto posea ventajas competitivas importantes potenciadas por la **Sustentabilidad** con el cual se desarrollarán las actividades. Este concepto, el pilar que sostiene a los dos principios anteriores del proyecto, implica hacerse cargo del impacto sobre el entorno de la operación, no sólo desde el punto de vista medioambiental, sino que también desde el punto de vista social, generando crecimiento en la comunidad al contratar servicios locales, comprar productos de la zona, contratar mano de obra local y acuerdos de apoyo mutuo con entidades o personas cercanas al emplazamiento de la operación.



Ejemplo Espacios Comunes (Fuente: [www.tierrahotelschiloe.com](http://www.tierrahotelschiloe.com) y [www.relaxchateaux.com](http://www.relaxchateaux.com))

### **3.3 Estrategia de crecimiento. Visión Global.**

En este aspecto es importante destacar que el crecimiento del negocio estará condicionado al aporte que este mismo pueda realizar, es decir, la obtención de utilidades debe ser fuente principal de financiamiento para el desarrollo de nuevas actividades anexas.

Como se describió en el punto anterior, la diversidad de servicios es uno de los principios que sostiene la Experiencia del Cliente, lo cual en una primera etapa está dada sólo por las actividades diarias, pero que en el mediano plazo apunta a implementar una diversidad de formatos de alojamiento para ofrecer al pasajero con la intención de que la oferta se adapte a las necesidades que pueda tener en distintas temporadas y para diferentes etapas de la vida, consiguiendo “recompra” y fidelidad a través de los años.

El crecimiento será escalonado iniciando sólo con el formato de alojamiento en habitaciones familiares, habitaciones matrimoniales y habitaciones dobles. En una segunda etapa está contemplado la habilitación de cabañas para que, finalmente en una tercera y última fase, se implementen departamentos que a diferencia de las habitaciones permitirán un poco más de autonomía, habilitando espacio más amplios con posibilidad de cocinar alimentos.

### **3.4 Sustentabilidad.**

Este punto es uno de los pilares fundacionales del proyecto el cual se destacarán con la intención de diferenciarse respecto de la competencia que ofrece espacios de alojamiento en un entorno natural.

En primer lugar la arquitectura del lugar estará diseñada e inspirada en concordancia con el entorno que permitirán observar instalaciones que no quiebren visualmente la armonía del lugar, capturando materiales y elementos en la ambientación que además permiten al pasajero sentir que es parte del entorno y no un ente ajeno al medio de belleza natural.



Ejemplo Arquitectura (Fuente: [www.bordebaker.cl](http://www.bordebaker.cl))

Pero el concepto de sustentabilidad desarrollado en el proyecto va mucho más allá y se basa en la definición expuesta por Sernatur que considera tres ámbitos y sobre las cuales otorga el “Sello S” (Distinción de Turismo Sustentable) a los establecimientos de alojamiento que cumplen con las exigencias (Fuente [www.chilesustentable.travel](http://www.chilesustentable.travel)). A saber, los ámbitos de sustentabilidad son: Medioambiental, Sociocultural y Económico.

Detallando la forma en que Winkul Hacienda Lodge abordará cada dimensión, se atenderá a lo siguiente:

**Medioambiental:** Las operaciones del proyecto consideran la gestión de los residuos sólidos mediante el acopio de elementos reciclables (botellas, papel, latas, etc.) y tratamiento de residuos orgánicos (preparación de compost o abono), por ejemplo. Además se implementará la generación eólica y solar de la energía consumida por las instalaciones, evitando utilizar combustibles fósiles. Por último, el tratamiento del agua será un aspecto importante tanto para su obtención como para su devolución al entorno sin impactar negativamente.

**Socio-Cultural:** En este apartado, las actividades ofrecidas a los pasajeros estarán en directa concordancia, ya que se considera organizar “paseos” que involucren a la comunidad y sus vecinos, ya sea conociendo sus estilos de vida, como también exponiendo actividades típicas y cotidianas que la vida moderna ha alejado de los visitantes de latitudes urbanas. Otro aspecto importante en el desarrollo de esta dimensión, está dado por el acercamiento a costumbres más tradicionales respecto de fiestas o celebraciones que la comunidad desarrolla en ciertas épocas del año, como por ejemplo la “Novena de San Sebastián” en los meses de enero y marzo.

**Económico:** El principal aspecto por el cual el proyecto se hace cargo de esta variable es con la contratación de mano de obra local. Como proyecto de largo plazo, a través de los años el objetivo es obtener mano de obra cada vez más especializada en el rubro del turismo, para lo cual el apoyo a la comunidad por medio de capacitación e incentivo a la obtención de estudios superiores es un elemento primordial. Por otro lado, algunas operaciones, como el restaurante se pueden beneficiar del acuerdo con proveedores locales para la obtención de materia primas con sabores locales, lo que divulga en parte las costumbres y además contribuye al desarrollo de la comunidad (esto último influyendo también sobre la dimensión socio-cultural).

## IV. PLAN DE MARKETING

### **4.1 Objetivos de Marketing.**

Los esfuerzos de marketing para promocionar el hospedaje, tanto de turistas Nacionales, Extranjeros y Adulto Mayor, que permitan prolongar su estadía son determinantes no solo en la captación del cliente, sino también en la fidelización de ellos. El modelo promocional para lograr un posicionamiento exitoso en los segmentos a los cuales se dirigen los esfuerzos, permite informar la diversidad y calidad de nuestros servicios como también comunicar nuestras ventajas bajo un sello de **“Vivir Experiencias turísticas con Calidad y Calidez en un Ambiente Sustentable”**.

En concreto los objetivos específicos del Plan de Marketing apunta a:

1. Lograr en el primer año de operación una ocupación promedio del 40%.
2. Al sexto año de funcionamiento, conseguir un posicionamiento en la mente del consumidor nacional dentro de los 15 destinos sustentables más reconocidos.
3. Obtener durante la primera etapa de operaciones (6 años) tasas de ocupación por segmento de 50% para el Turista Nacional, 20% para el Turista de Tercera Edad y un 30% para el Turista Extranjero.

### **4.2 Estrategia de Segmentación.**

La estrategia de segmentación está orientada a tres grupos de visitantes, los cuales, pertenecen al nivel Socioeconómico ABC1 y C2, que buscan un servicio personalizado y de calidad Premium.

#### **a) Turistas Extranjeros.**

El foco es el visitante extranjero que busca el contacto con la naturaleza bajo un sello sustentable y amigable con el medio ambiente, en donde pueda relacionarse con la belleza de su entorno bajo un servicio de calidad Premium y personalizado.

Los servicios ofrecidos a los visitantes extranjeros son las visitas a ríos y lagos, cabalgatas por senderos y bosques, bicicletas, trekking, kayak, rafting y visitas culturales entre otros.



#### **b) Turistas Nacionales.**

Este segmento está enfocado a las parejas y familias que buscan relajación y descanso en directo contacto con la naturaleza, además de conocer costumbres tradiciones e historia del sector.

Los servicios ofrecidos a los visitantes extranjeros son las visitas a ríos y lagos, cabalgatas por senderos y bosques, bicicletas, trekking, kayak, rafting y visitas culturales entre otros.

#### **c) Turista Adulto Mayor.**

Un segmento cada vez más relevante ya que crece cerca de 100.000 nuevos adultos cada año. Este segmento corresponde a un 20,3% de la población total, siendo nuestro segmento objetivo el 11% ABC1 y 18% C2.

El servicio ofrecido incluye gastronomía con ingredientes y sabores típicos del sur de Chile, Caminatas por senderos y miradores, Spa y masajes, Actividades de Elaboración de platos típicos Chilenos, Actividades relacionadas con la música y baile. Además de disfrutar del descanso y tranquilidad acompañado de maravillosos paisajes.

### ***4.3 Estrategia de Servicio.***

Todas las prestaciones ofrecidas tendrán como base la sustentabilidad en donde lo Medioambiental, Sociocultural y Económico serán características diferenciadoras del servicio.

Desde la infraestructura que contará con habitaciones dobles y familiares más espacios comunes que permitan socializar con los demás visitantes en un ambiente hogareño, hasta los productos gastronómicos ofrecidos, los cuales serán adquiridos directamente a personas de la zona para resaltar sus costumbres y forma de vida, todo ello buscará una conexión especial con el entorno. Inclusive el nombre del Complejo, como se mencionó anteriormente, y la contratación del personal, que será oriundo de la zona para generar un ambiente hogareño y propio del lugar.

La atención personalizada será otro aspecto clave de cara hacia el cliente y para ello se adoptará como política de contratación un mínimo de 0,8 colaboradores por cada pasajero que nos visite, con lo cual se consigue un servicio de calidad superior.

Otro aspecto fundamental del servicio estará dado por los programas all inclusive, flexibles

en cuanto a las actividades a desarrollar, ya que el visitante podrá elegir diversas opciones durante toda su estadía, así podrá por ejemplo cabalgar un lunes, ver el amanecer en la montaña un martes en la mañana y visitar lugares culturales un martes por la tarde, etc. Sin duda la gastronomía tendrá un sello diferenciador al permitir poder disfrutar de la diversidad de platos típicos no únicamente de la zona, sino que de todo Chile. Adicionalmente nuestro visitante no tan solo degustará los platos típicos ya que también tendrá la oportunidad de aprender en nuestra actividad de “aprender cocinando”.



Ejemplo de Actividades a Desarrollar.

#### **4.4 Estrategia de Precio.**

El servicio Premium entregado, la atención personalizada bajo un ambiente hogareño inmerso en la naturaleza bajo un sello sustentable, invita a disfrutar de todos nuestros servicios.

El concepto “All Inclusive” será aplicado tanto en temporada alta y baja permitiendo al visitante disfrutar de su estadía sin la preocupación de buscar servicios de esparcimiento o turismo aventura durante su permanencia en Winkul Hacienda Lodge.

## Tarifas Plan “All Inclusive” para temporada Alta y Baja

| Tipo de Habitación | Segmento     | Temp. Alta | Temp. Baja |
|--------------------|--------------|------------|------------|
| Familiar           | Nacional     | \$ 90.000  | \$ 75.000  |
|                    | Adulto Mayor | \$ 90.000  | \$ 75.000  |
|                    | Extranjero   | \$ 100.000 | \$ 100.000 |
| Dobles             | Nacional     | \$ 100.000 | \$ 85.000  |
|                    | Adulto Mayor | \$ 100.000 | \$ 85.000  |
|                    | Extranjero   | \$ 100.000 | \$ 100.000 |

Las tarifas de temporada alta, estarán vigentes desde el 15 de diciembre de cada año, hasta el 15 de marzo de cada año.

Las distintas tarifas tendrán un descuento de un 5% por cada noche adicional de reserva.

Las tarifas antes indicadas podrán variar según las promociones especificadas en el plan de marketing.

Programa All Inclusive:

- Alojamiento con acceso libre a todos los servicios del Lodge: Spa, Piscina
- Desayuno, almuerzo y cena.
- Agua mineral, jugos, vinos, cervezas y licores.
- Excursiones de medio o día completo, acompañado por guías especializados.
- Lavandería.
- Wifi, entre otros.

### **4.5 Estrategia de Distribución.**

Hoy en día Internet es sin duda la herramienta que permite estar presente en todo el mundo mediante un solo click, es por ello que la principal estrategia de distribución será mediante las plataformas web, la cual permite mostrar virtualmente las dependencias y servicios, como también mostrar fotos y videos de los maravillosos paisajes y lugares a visitar durante la estadía. Internet nos permite promover servicios y mostrar las recomendaciones de los visitantes que ya han vivido la experiencia.

La plataforma también ayudará al visitante con todos los trámites administrativos desde conocer los servicios, tarifas, realizar la reservación y agendar sus actividades diarias.

Las agencias de viajes, también toman un papel importante en dar a conocer nuestros servicios, es por ello que la generación de alianzas con las principales “Agencias de Viajes” del país nos permite dar a conocer a “Winkul Hacienda Lodge” al cliente nacional.

Para el segmento Adulto Mayor, contamos con un equipo de fuerza de venta, el cual presencialmente realizara la gestión de dar a conocer nuestros servicios, actividades e instalaciones para el desarrollo y esparcimiento de este segmento de clientes.

Contar con el sello de sustentabilidad entregado por Sernatur, permiten también contar con el canal de distribución de todas las plataformas asociadas al turismo sustentable y nos abre nuevos canales de comunicación.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.**

Las acciones más importantes a realizar y por las cuales estimamos logran las metas de ventas para cada año será:

##### **➤ Marketing General Mediante Plataformas Web.**

Se proyecta que el marketing mediante las plataformas web, permitirán capturar el 100% de las proyecciones del segmento Turista Extranjero de cada año. Para el turista Nacional, se proyecta capturar el 90% por este medio para cada año

- **Convenios con Marcas de Lujos:** Se estima capturar para cada año por este medio el 10% de las proyecciones del segmento turistas nacionales
- **Convenios con Organizaciones de Adulto Mayor:** Se estima capturar para cada año el 100% de las proyecciones del segmento adulto mayor, mediante la contratación de una persona que realice la gestión de venta.
- **Marketing Promocional:** Cada año existirán a lo menos dos promociones, las cuales tendrán como objetivo aumentar en un 20% la tasa de ocupabilidad para dichos meses.
  - Promoción Vacaciones de Invierno: Esta promoción consiste en un 20% de descuento en la tarifa baja por la reserva de 4 o más días
  - Promoción Fiestas Patrias: Esta promoción consiste en un 20% de descuento en la tarifa baja por la reserva de 4 o más días

Otras acciones de marketing a realizar son:

- Marketing enfocado al cliente final.
- Participación en Ferias que publicitan el turismo.
- Plataformas gubernamentales.
- Revistas Especializadas.

#### ***4.7 Estimaciones de la Demanda y proyecciones de crecimiento anual.***

Existen diversos factores y antecedentes que indican que Chile, y particularmente en la Zona Sur, posee potenciales de crecimiento significativos que favorecen el desarrollo de proyectos turísticos atractivos tanto para visitante extranjeros de Sudamérica como también turistas europeos y norteamericanos.

En primer lugar, para el período 2010-2020 la OMT ha proyectado un crecimiento global de las llegadas internacionales a un ritmo de 4% anual, calculando que al año 2020 la cifra de llegadas internacionales en el mundo será de 1,4 mil millones anuales, de las cuales 40 millones se concretarán hacia Sudamérica con una tasa de crecimiento del 5% al año, mayor a la estimación mundial (Fuente: Tourism Towards 2030 Global Overview, UNWTO, 2011).

En segundo término, consistente con la Visión del Ministerio de Economía de posicionar a Chile como un destino de clase mundial, la Subsecretaría de Turismo anunció la concreción de un aumento del fondo de promoción, el cual aumentará de US\$13 millones el 2015 a US\$21,5 el 2017 (Fuente: “Chile duplicará la llegada de turistas extranjeros en 10 años”, Noticias Fundación Imagen de Chile, 29/09/2015), en concordancia con el objetivo expuesto por las autoridades gubernamentales de aumentar la llegada de turistas extranjero para lograr la visita de 5,4 millones de turistas al año 2020 (Fuente: Informe Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020, Gobierno de Chile, 2011), desde los 4 millones de turistas registrados en 2014, esperando conseguir un aumento de su gasto promedio en un 50%.

Durante el año 2015, las llegadas de turistas a nivel mundial se incrementaron en un 4,4%; América del Sur creció un 5,4%, mientras que Chile lo hizo en un 21,9% (Fuente: Infografía Turismo Receptivo Anual 2015, Sernatur Junio 2016).

Pasando ahora hacia un aspecto más acotado de nuestro análisis, actualmente el tamaño de mercado de alojamiento turístico a nivel nacional, considerando todos los formatos de alojamiento, llegó a ingresos de MM\$473.001.- durante el 2015 representando un 0,3% del

PIB nominal, alcanzando un crecimiento de un 8,8% en comparación al 2014 (Fuente: Análisis Cuadros Estadísticos EAT 2015, Sernatur, Mayo 2016 y Estadísticas Banco Central de Chile a Mayo 2016).

En esta categoría agregada, las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos lograron ingresos durante el 2015 de MM\$ 61.665.-, representando un 13% del total nacional, siendo la Región de Los Lagos con el mayor incremento en sus ingresos promedio de un 17,7% en relación al 2014.

Respecto de las cifras del mercado de alojamiento turístico considerando sólo la clase hoteles, a nivel nacional ésta llegó a ingresos de MM\$462.399.- durante el 2015, es decir un 0,29% del PIB nominal, con un incremento del 9% en comparación al 2014.

En términos regionales, en la categoría hoteles, las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos lograron ingresos durante el 2015 de MM\$ 52.734, representando un 11% del total nacional, siendo nuevamente la Región de Los Lagos la que obtuvo su mayor aumento en ingresos con un 17,8% en relación al 2014 (Fuente: Análisis Cuadros Estadísticos EAT 2015, Sernatur, Mayo 2016).

Visto todos estos antecedentes, en principio, una estimación de la demanda se puede calcular considerando factores expuestos tanto de turismo internacional como nacional. Proyecciones de crecimiento turístico para Chile del orden del 5%, son valores razonables con sustento en las proyecciones internacionales para la región y los objetivos gubernamentales para el sector. En segundo orden, el peso relativo de las Regiones en las cuales se espera concretar el Proyecto, con un valor del 18 % de los ingresos y pernoctaciones sobre los totales nacionales, pueden darnos un parámetro adicional y objetivo para nuestra proyección.

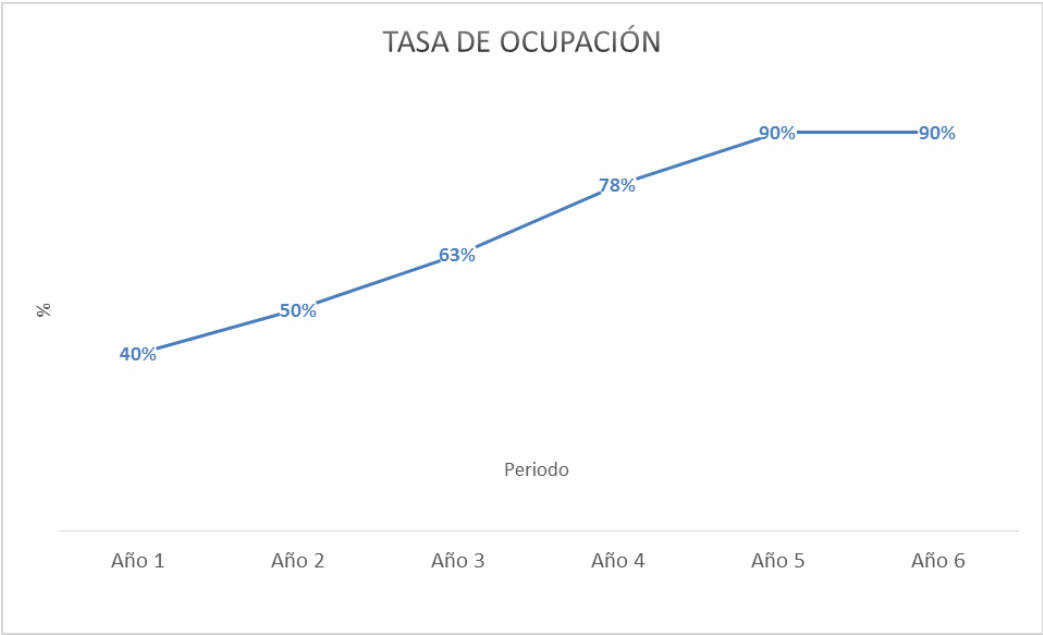
En concreto las proyecciones de nuestra demanda para la viabilidad del proyecto tendrán una base inicial de ocupación del 40%, esto es un promedio de 26 visitas diarias (793 visitas al mes) traducido en pernoctaciones considerando turistas nacionales y extranjeros. Respecto a la estadía media anual, es posible estimar que esta será de 10 días para los turistas nacionales y de 15 días promedio anual, basados en el comportamiento histórico de ambos segmentos según los datos informados por Sernatur en el 2015 (Fuente: Informe EAT 2015).

Para la estimación de las tasas de crecimiento se considerará un componente estructural definido por el crecimiento de la economía y demanda mundial, y un segundo componente

que tendrá relación con los esfuerzos internos de crecimiento del negocio por medio de la estrategia de marketing y comercialización, las cuales serán más intensas en los 2 primeros años hasta obtener una tasa de ocupación anual del 90% de las plazas disponibles.

La demanda de los años 1 al 4 (2018 al 2021) se proyecta con un crecimiento lineal del 25% para los turistas nacionales (2,7% de crecimiento del PIB más un 22,3% por esfuerzos de marketing) y un 25% para los turistas extranjeros (5% de crecimiento de visitas a Chile más un 20% por esfuerzos de marketing). Las cifras en detalle se presentan en el Anexo N° 5 con la proyección de demanda para los años 2018 al 2021 junto con la demanda proyectada mensualmente para el primer y cuarto año de operación.

Las proyecciones de ocupabilidad para cada año se muestran en el siguiente gráfico;



Si bien atraer a nuevos clientes es siempre importante, la Fidelización lo es aún más para asegurar la relación continua con el visitante. Para ello se gestionará el desarrollo de un sistema que ayude a capturar en diversas instancias de la estadía del pasajero, sus preferencias, gustos, satisfacción del servicio, etc. con el fin de conocerlo más íntimamente, aprovechar estos antecedentes y lograr la fidelización del, lo cual al mediano plazo, permitirá atraer a nuevos huéspedes a través de la mejor estrategia como es la “Recomendación”.

#### **4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.**

Buscar el posicionamiento en el mercado y ser del gusto de los turistas, exige un esfuerzo de marketing y una inversión muy importante al menos el primer y segundo año de operación.

Para ello la etapa inicial se realizará con una página Web, la cual debe ser lo suficientemente llamativa y muy amigable para el cliente, permitiendo navegar con facilidad y poder conocer las instalaciones incluyendo fotografías, videos, e imágenes con vista 360° del entorno, como también los servicios ofrecidos.

La inversión también se realizará en redes sociales, plataformas web ofrecidas por empresas especializadas en ofrecimiento de hospedaje, material gráfico, revistas especializadas, ferias que publiciten las zonas turísticas, páginas gubernamentales, entre otras.

Adicionalmente se concretan alianzas con marcas de lujo de vehículos todo-terreno p.e. Land Rover, permitiendo acceder mediante su plataforma web a la base de clientes Premium y así dar a conocer el hotel a través de descuentos preferenciales u obsequiando un fin de semana en Winkul Hacienda Lodge por la compra de un vehículo.

Para realizar lo anteriormente descrito, se estima un presupuesto destinado a Marketing, publicidad y promoción de MM\$105 de los ingresos estimados para el primer año de funcionamiento, manteniendo la misma cifra para el segundo año equivalente a un 8%) de los ingresos anuales proyectados.

## **V. PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1 Estrategia, tamaño y alcance de las operaciones.**

El emplazamiento de las operaciones se encontrará en la Región de Los Lagos, en el sector Precordillerano de Río Blanco cercano a la Ruta U-955, entre los Lagos Llanquihue y Rupanco, adquiridos previamente y que en principio sólo contempla la adquisición de entre 3 y 4 hectáreas, con un presupuesto máximo de MM\$200, y destinadas a las instalaciones de las cuales en una primera etapa sólo se habilitará una de ellas con 2.000 m<sup>2</sup> de construcción, 1.500 m<sup>2</sup> de ellos sólo para el servicio de los pasajeros y otros 150 m<sup>2</sup> como espacios para el descanso del personal, más los espacios comunes como jardines y estacionamientos.





Vistas Panorámicas del Sector.

Considerar además que el proyecto en principio ofrece sólo un formato de hospedaje como es el alojamiento en habitaciones. Los formatos de hospedaje en departamentos y cabañas serán habilitados a medida que puedan ser autofinanciados y para los que se utilizarán las 3 hectáreas restantes, pero que son necesarias “asegurar” como propias desde el inicio del proyecto.

Los 1.500 m<sup>2</sup> destinados al servicio de los pasajeros estarán distribuidos en 5 habitaciones matrimoniales de 25 m<sup>2</sup>, 15 habitaciones dobles de 25 m<sup>2</sup> y 5 habitaciones familiares de 35 m<sup>2</sup>. El espacio restante contemplará restaurant, cafetería, bar, gimnasio, spa, piscina temperada, tinajas, áreas verdes y otros espacios comunes, como por ejemplo estacionamientos, con una capacidad total para albergar 65 pasajeros diariamente.

Se proyecta para los dos primeros años una tasa de ocupación del 40% y 50 % respectivamente, es decir 26 pasajeros diarios el primer año y 33 de pasajeros promedio diariamente al año siguiente, simultáneamente en temporada alta, para lo cual se estima una dotación total de 43 colaboradores directos, contratados directamente por la empresa, 33 de ellos relacionados con la atención directa a los huéspedes.

Entre los meses de enero a marzo la capacidad de atención será reforzada con una dotación de 9 personas adicionales también contratadas directamente sólo por la temporada, lo que a su vez intensifica los procesos internos de gestión de compras y abastecimiento, junto con la programación de actividades outdoor.

Respecto a las Fuentes de Mano de Obra, la necesidad de cubrir las actividades de apoyo como procesos contables, publicidad y promoción y el mismo proceso de reclutamiento y selección, serán encargados a una empresa externa que, en lo ideal, abarca la totalidad de

las funciones mencionadas, con el objetivo de optimizar los recursos financieros para centrar su uso en las áreas de directa generación de valor agregado para el cliente.

En el mediano plazo, es decir a los 2 años de operación, se espera que se reclute mano de obra local con el fin de cumplir en el más breve plazo con el correspondiente pilar de sustentabilidad, que exige un impacto positivo sobre el entorno social del negocio.

Si bien se realizará un detalle más acabado de las operaciones claves en el punto 5.2, a continuación se detalla algunos aspectos relevantes:

**1.-Procesos de Abastecimiento:** Los procesos de compra se han definido considerando tres categorías: insumos y alimentos no perecibles, alimentos perecibles y compras de reposición.

**2.-Traslado de Huéspedes:** Se consideran la disponibilidad tanto de vehículos propios como de los vehículos de empresas asociadas.

**3.- Actividades InDoor:** Estas actividades quedarán a completa responsabilidad interna en su desarrollo y ejecución, siendo necesaria la contratación directa del equipo.

**4.- Actividades OutDoor:** Los seis primeros años estos servicios serán externalizados a empresas especializadas en este tipo de experiencias. Es importante destacar que el Jefe de Servicio tomará especial cuidado en la coordinación adecuada de las actividades con los operadores externos.

**5.- Plataforma Tecnológica:** Prestará servicios de manera transversal a todas las áreas de la compañía. Se trata de desarrollar un sistema de información que reporte y se alimente en las distintas etapas de los servicios de los huéspedes y maneje una base de datos maestra con los calendarios de ocupación, disponibilidad, reserva de actividades y pagos de todos los pasajeros.

Los Flujos Operacionales, Carta Gantt y Organigrama del Proyecto se mencionan en los Anexos N° 6, 7 y 8, respectivamente

Mayores detalles de los aspectos operacionales como la dotación, cargos e incentivos al personal se pueden consultar en la Parte II de este Plan de Negocios.

## VII. Plan Financiero

### Supuestos para la evaluación:

- Proyecto evaluado para los primeros 6 años de operación.
- Inicio de funcionamiento del Proyecto en Enero del 2018.
- Valorización de flujos y EEFF. en Pesos Constantes al 30 de Agosto de 2016.
- Estimación de demanda primer, segundo, tercer, cuarto y quinto años de 40%, 50%, 63%, 78% y 90% de ocupación respectivamente.
- Costo de la deuda del 6.58% anual a de Agosto de 2016, Banco Santander Chile (fuente: [www.santander.cl](http://www.santander.cl)) por cdtos. en UF a 5 años.
- No existen costos asociados a la contratación de la deuda.
- Tasa de Impuesto del 27% correspondiente al año comercial 2018 (Fuente SII).
- Proveedores se cancelan el mismo mes de prestación del servicio o compra.
- Pagos con tarjeta sólo en una cuota (no se consideran cuotas contado).
- Sistema de Costeo por absorción, es decir todas las compras se consignan como gasto del período.
- No existe reparto de dividendo hasta el año 4 y sólo para el inversionista externo.
- Funciones Gte. de Adm., Finanzas y RRHH durante los 2 primeros años ejercidas por el Gerente General.

### Tasa Costo de Capital:

Utilizando el Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM) que recopila tanto el rendimiento de un activo de acuerdo su riesgo sistémico en relación al sector económico en el cual se desempeña la firma, como los riesgos asociados a la economía.

Luego de revisar la información publicada por el Banco Central de Chile, por el Profesor de New York University Aswath Damodaran en su sitio web se definieron los siguientes valores:

| Concepto                         | Valor |
|----------------------------------|-------|
| Tasa Libre Riesgo (rf)           | 1,14% |
| Prima Riesgo Mercado (PRM)       | 8,17% |
| Beta Puro Industrial ( $\beta$ ) | 0,91  |
| Premio por Liquidez (PL)         | 4%    |

Reemplazando según definición:

$$k_0=1,14\%+0,91*8,17\%+4\%=12,575\%$$

En consecuencia, la Tasa Costo de Capital para el proyecto sin deuda (no apalancado) es de 12,575% anual, porcentaje al cual serán descontados los Flujos de Caja Totales del proyecto puro.

### **Viabilidad Financiera:**

La inversión inicial requerida para los niveles de servicio y operación descritos en los apartados precedentes es de M\$850.000.- cuyos flujos de caja anuales se observan en el Anexo N° 11.

Al realizar el cálculo de los indicadores de rentabilidad de acuerdo a los flujos presentados, se obtiene lo siguiente:

| VAN (M\$)     | TIR (Anual) | Payback (años) |
|---------------|-------------|----------------|
| \$ 286.182,33 | 21,15%      | 4,02           |

Apoyado por estos datos se puede concluir que el proyecto posee viabilidad financiera para su ejecución y que es conveniente invertir en él dado su generación de riqueza en los primeros 6 años de funcionamiento.

### **Financiamiento:**

De los montos necesarios para la viabilidad del Proyecto, M\$400.000.- serán aportados por los creadores de la iniciativa en partes iguales y otros M\$200.000.- serán obtenidos a través de un inversionista externo.

Los faltantes M\$250.000.- que completan la inversión inicial se obtendrán mediante un crédito con garantía sobre el terreno a 5 años con tasa estimada de 6,58% anual (0,5483% mensual) sobre UF, pagadero en cuotas mensuales de \$4.900.910.-, cuya tabla de desarrollo se presenta en el Anexo N° 13.

En el siguiente cuadro se resume la estructura de financiamiento proyectada.

|                        | Monto (M\$) | %       |
|------------------------|-------------|---------|
| Capital Social         | 600.000     | 70,59%  |
| Financiamiento Externo | 250.000     | 29,41%  |
| Inversión Inicial      | 850.000     | 100,00% |

### **Punto de Equilibrio:**

Las Pernoctaciones de Equilibrio y las ventas de equilibrio promedian los 10.200 y M\$950.000.- los cuales se alcanzan a partir del segundo año de operación y dada la estructura de costos que se mantiene invariable, estos valores permanecen constantes durante todo el período de evaluación.

Un detalle más acabado del cálculo del costo de capital, indicadores de rentabilidad del proyecto y de la industria, inversión inicial y cálculo de punto de equilibrio se mencionan en la Parte II del Plan de Negocios.

### **VIII. Riesgos críticos**

**Internos:** Los riesgos considerados en este sentido son Imposibilidad de conseguir un inversionista; realización de un inadecuado Plan de Marketing; extensión de los plazos de construcción; dificultades en la obtención de personal calificado en la zona; fuerza de ventas desmotivada; eventual falta de respuesta empresas de servicios externos (Guías).

**Externos:** Estos riesgos, con menor grado de control sobre ellos incluidos en el análisis del Proyecto son la eventual aparición de competidores en el largo plazo; riesgos naturales por cercanía a volcanes; cambios en ecosistema inmediato por cambio climático; fluctuaciones en la demanda interna o externa por ciclos económicos; aumento de exigencias medioambientales; cambios en legislaciones laborales.

Las acciones de mitigación pertinentes a cada uno de los riesgos mencionados son detallados en el Parte II de este Pla de Negocios.

## IX. Propuesta Inversionista

Como se mencionó, el Proyecto requiere de una inversión inicial de M\$850.000.- que considera el terreno, infraestructura, equipamiento y capital de trabajo.

La sociedad poseerá la siguiente estructura:

|                      | Aporte (M\$) | Participación (%) |
|----------------------|--------------|-------------------|
| Socio Gestor 1       | 200.000      | 33,33%            |
| Socio Gestor 2       | 200.000      | 33,33%            |
| Inversionista        | 200.000      | 33,33%            |
| Total Capital Social | 600.000      | 100,00%           |

Otros M\$250.000.- para completar la inversión inicial se solicitarán a la Banca a través de un crédito con garantía sobre la propiedad a 5 años.

Concretamente, la propuesta para el inversionista tendrá las siguientes consideraciones:

- Los socios gestores aportan el terreno, parte del valor de las instalaciones y trabajo en la gestión diaria.

- El valor del aporte del inversionista equivaldría al aporte de las instalaciones.

- La Banca financia capital de trabajo para el primer año, con hipoteca.

- En el cuarto año de operación, no antes, se distribuirá al inversionista un 30% de las utilidades proyectadas para ese período, estimación que asciende a M\$100.000.-

- En el cuarto año de operación, el 70% restante de las utilidades no serán distribuidas y se mantendrán como un fondo de reinversión para el crecimiento del proyecto a definir desde el sexto año en adelante.

- Desde el quinto año en adelante, la política de dividendo será definida por el Directorio anualmente de acuerdo a la rentabilidad de las operaciones y las necesidades de reinversión del proyecto para su crecimiento.

## **X. Conclusiones**

Desde el punto de vista comercial, se puede considerar:

1. Que el alojamiento turístico generó MM\$473.001.- durante el 2015 representando un 0,3% del PIB nominal con un crecimiento 8,8% en comparación al 2014.
2. Las regiones de La Araucanía, Los Ríos y Los Lagos lograron ingresos durante el 2015 de MM\$ 61.665.-, representando un 13% del total nacional y la Región de Los Lagos obtuvo el mayor incremento promediando un 17,7% en relación al 2014.
3. Que las estimaciones de crecimiento de la demanda turística promedian el 5% anual para A. Latina hasta el 2020 según la OMT, por sobre otras regiones del mundo.
4. Que el Ministerio de Economía ha establecido alcanzar una meta de 5,4 millones de visitas turísticas para Chile al año 2020.
5. De acuerdo al Mapa de Posicionamiento relativo, la competencia real es baja.

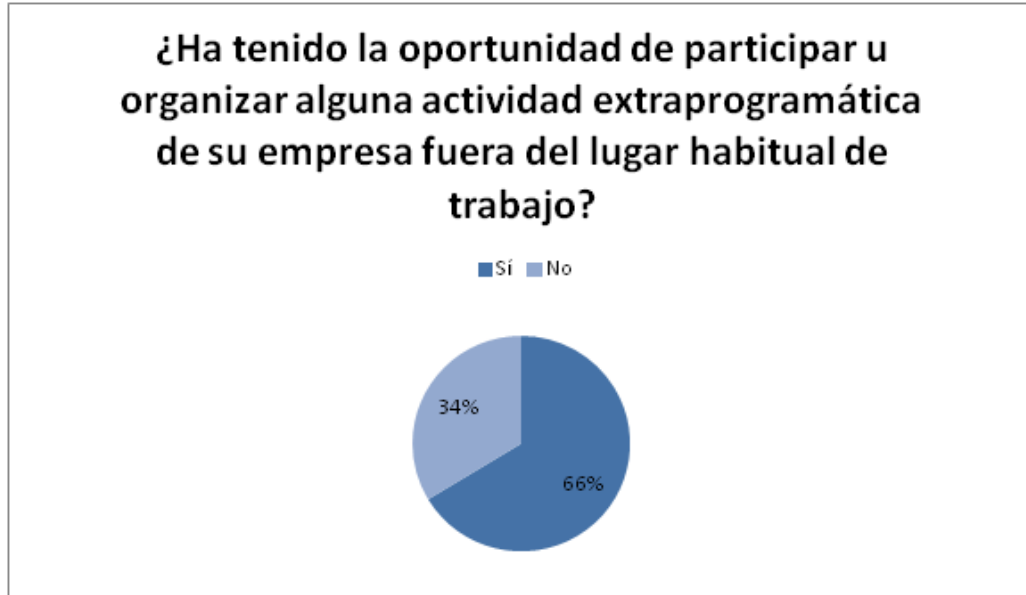
Estos cinco aspectos permiten concluir que el mercado, tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta, otorga condiciones para concretar un proyecto de la envergadura de Winkul Hacienda Lodge, ya que si bien no es un negocio innovador existe una demanda en crecimiento aún no satisfecha completamente por la oferta, permitiendo un potencial de desarrollo elevado para instalaciones con alto nivel de servicio como este.

## ANEXOS

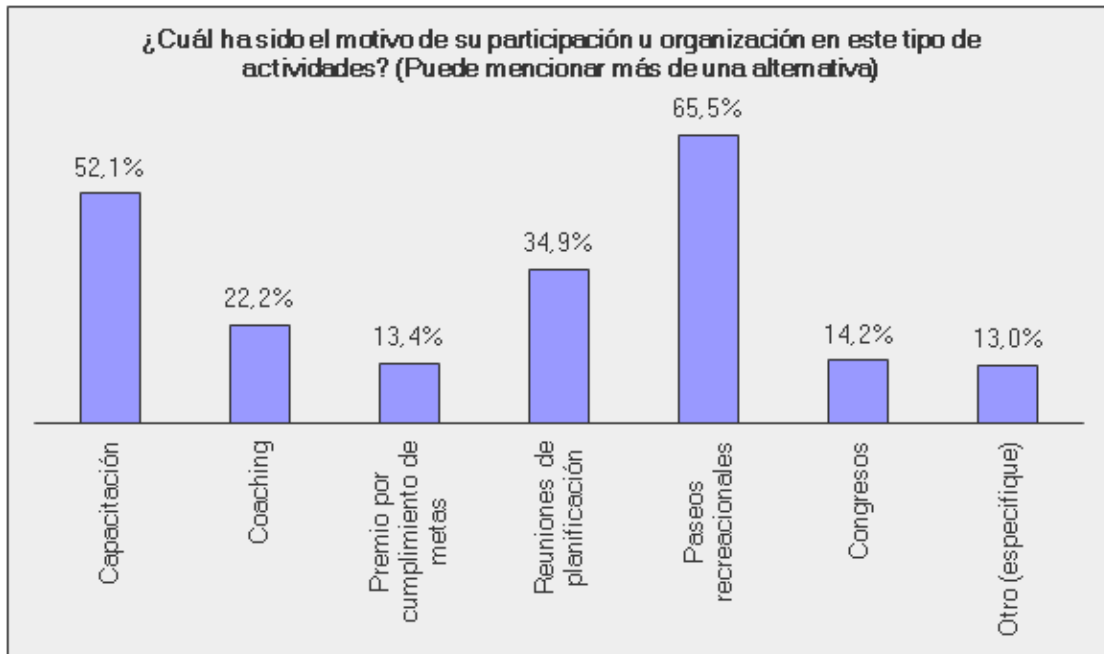
### Anexo N° 11

Encuesta turistas nacionales.

#### Pregunta N° 1

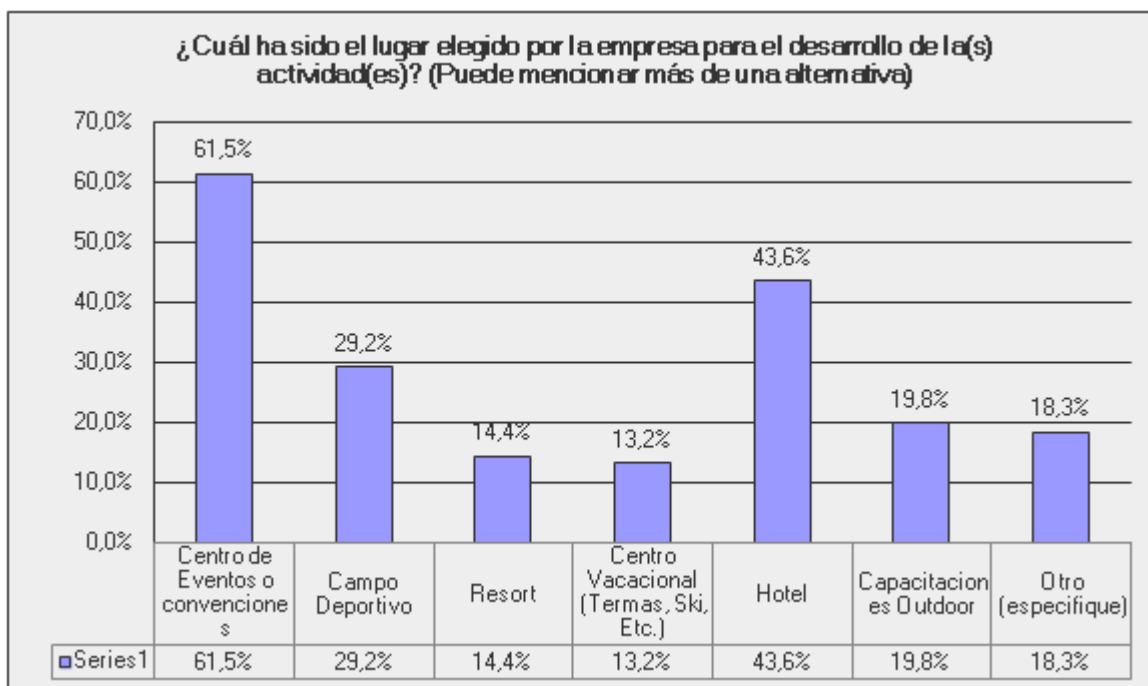


#### Pregunta N° 2

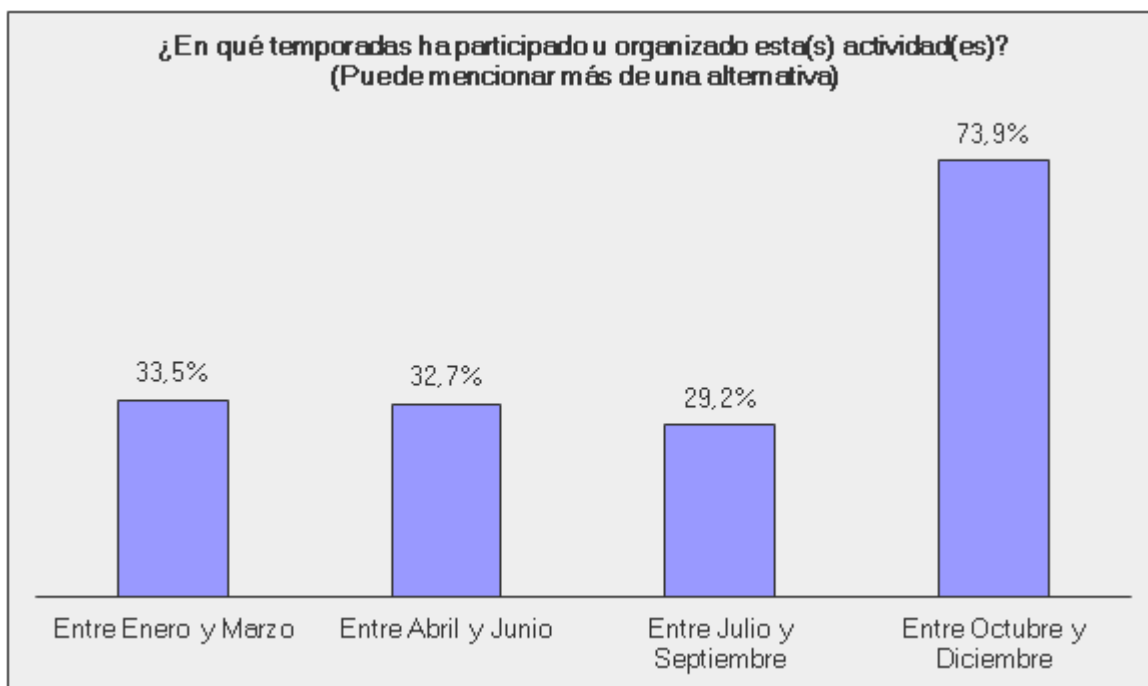




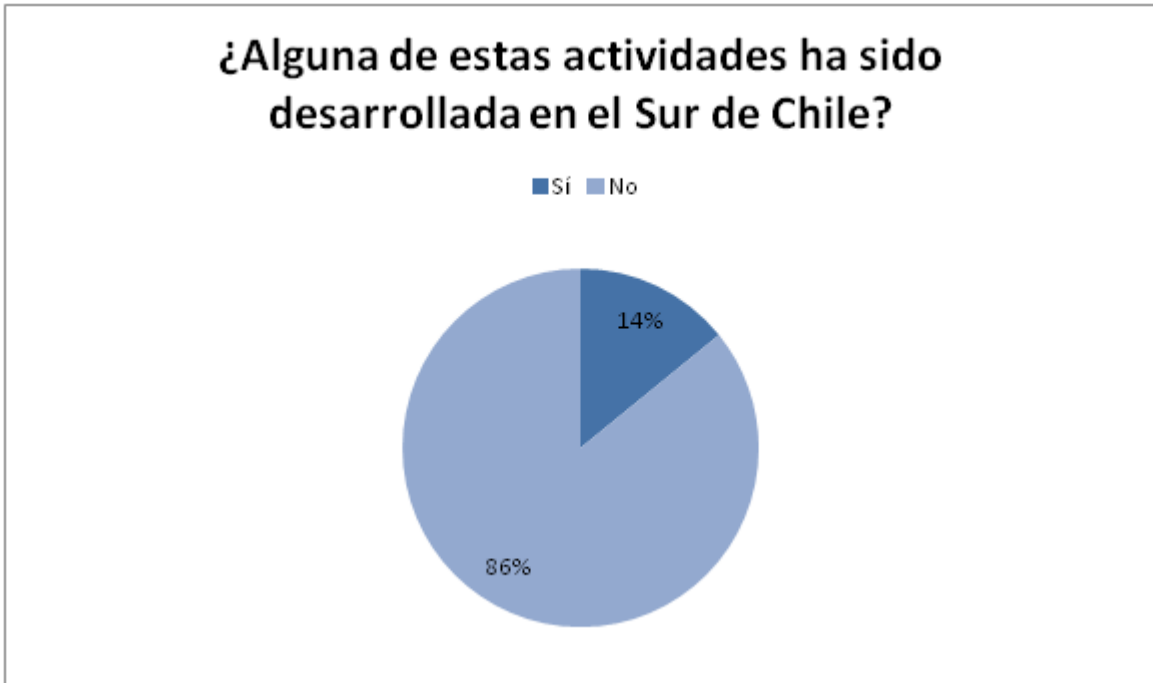
### Pregunta N° 3



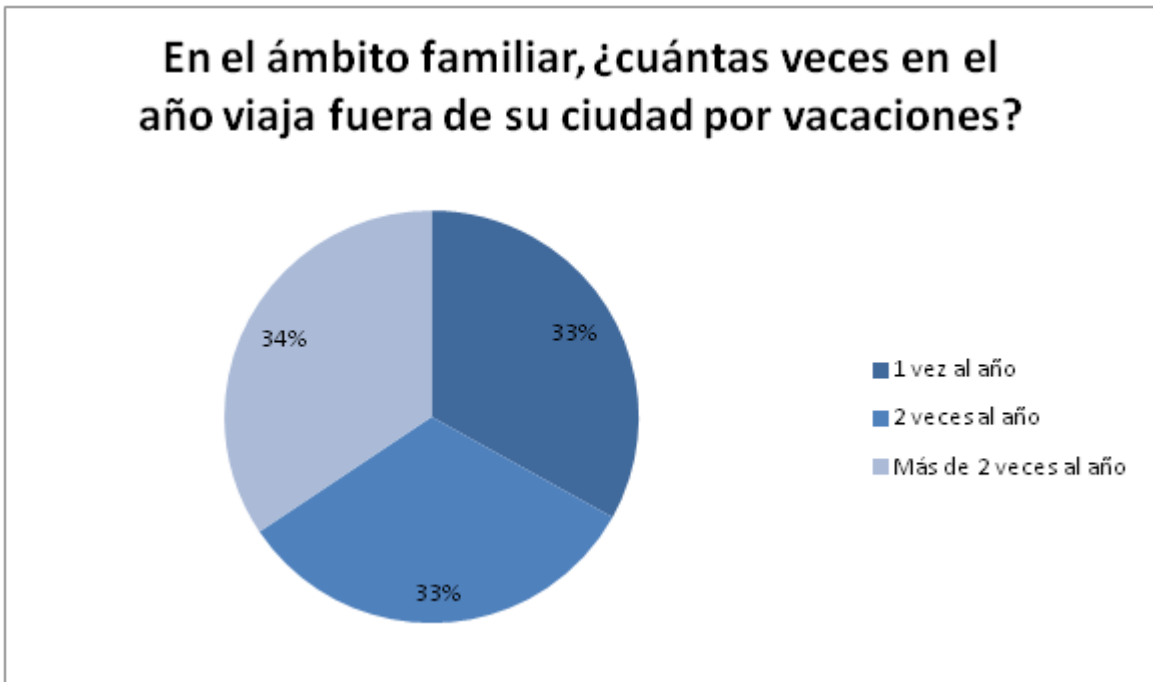
### Pregunta N° 4



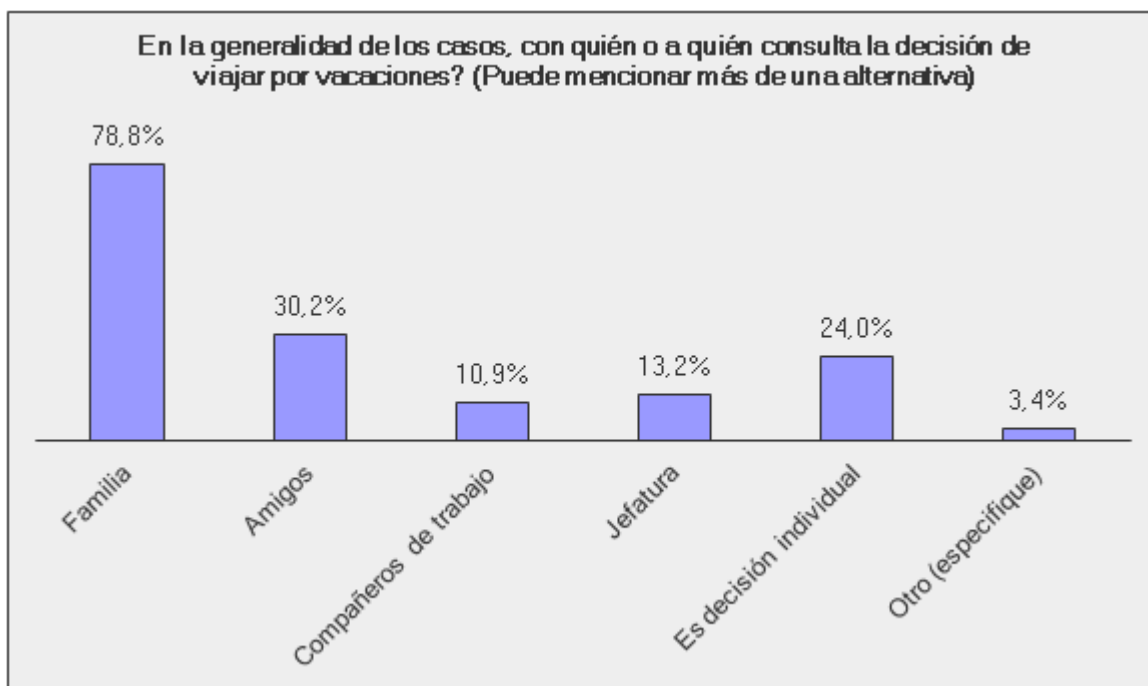
**Pregunta N° 5**



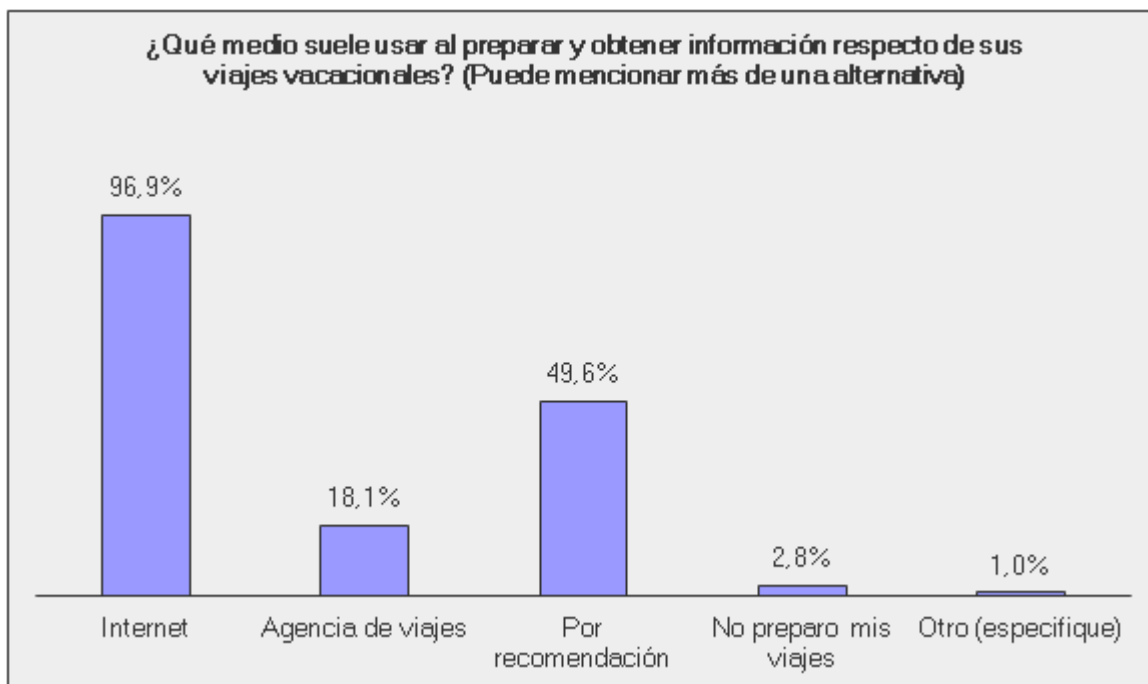
**Pregunta N° 6**



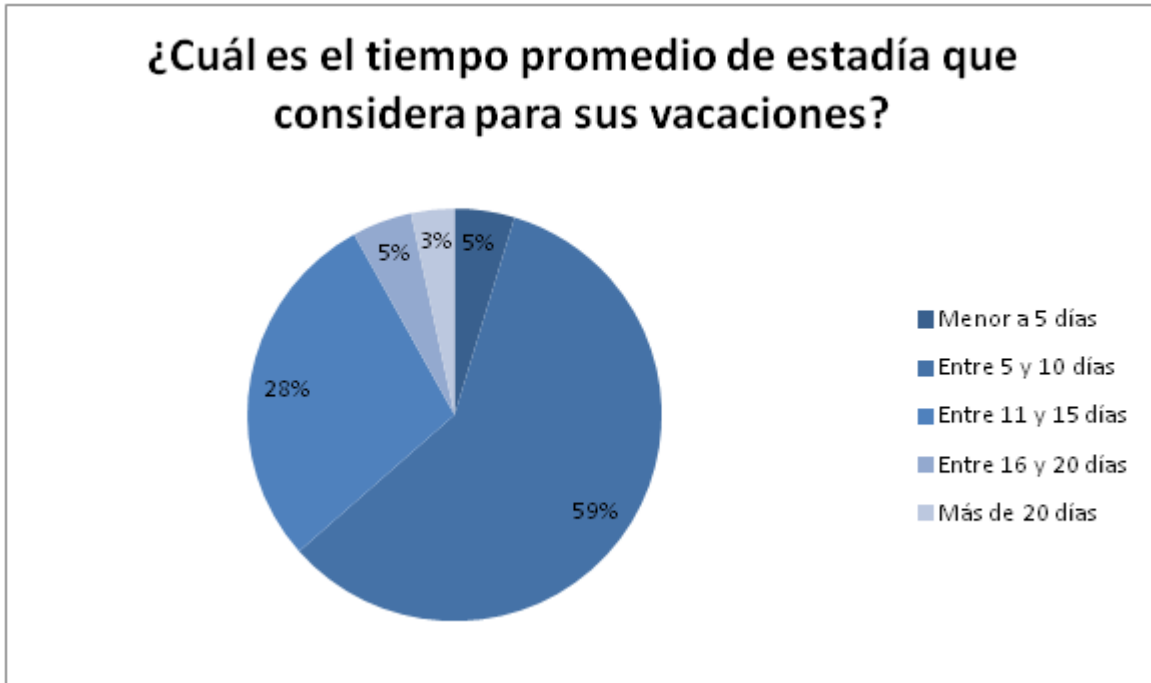
### Pregunta N° 7



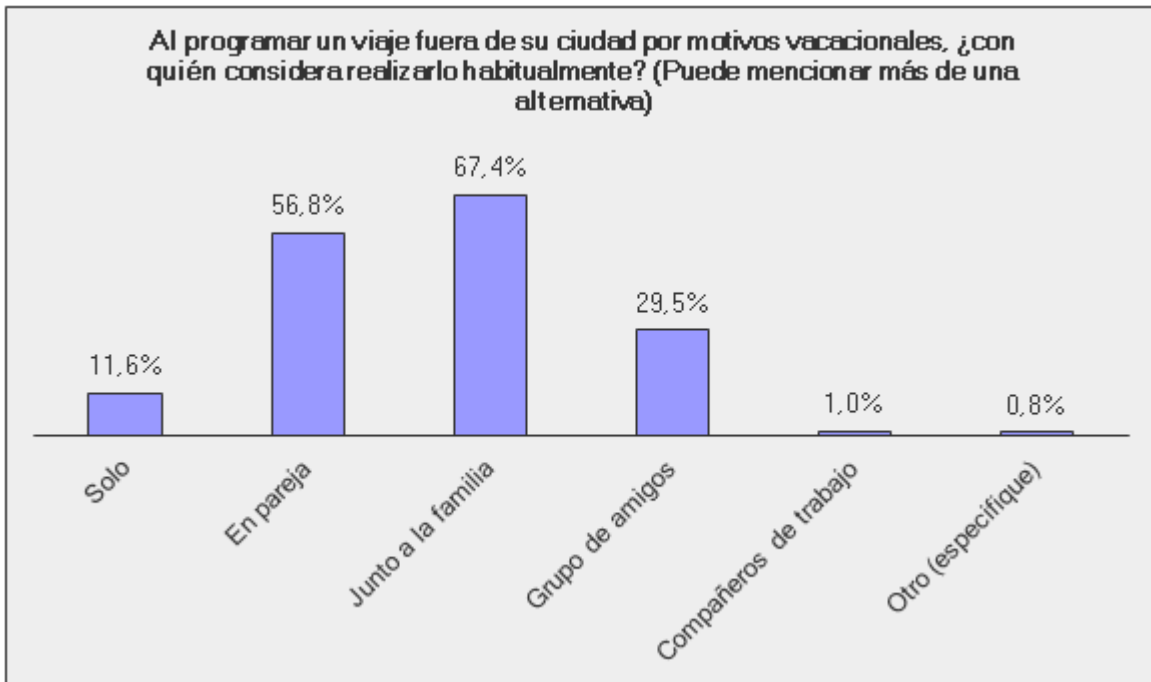
### Pregunta N° 8



**Pregunta N° 9**



**Pregunta N° 10**



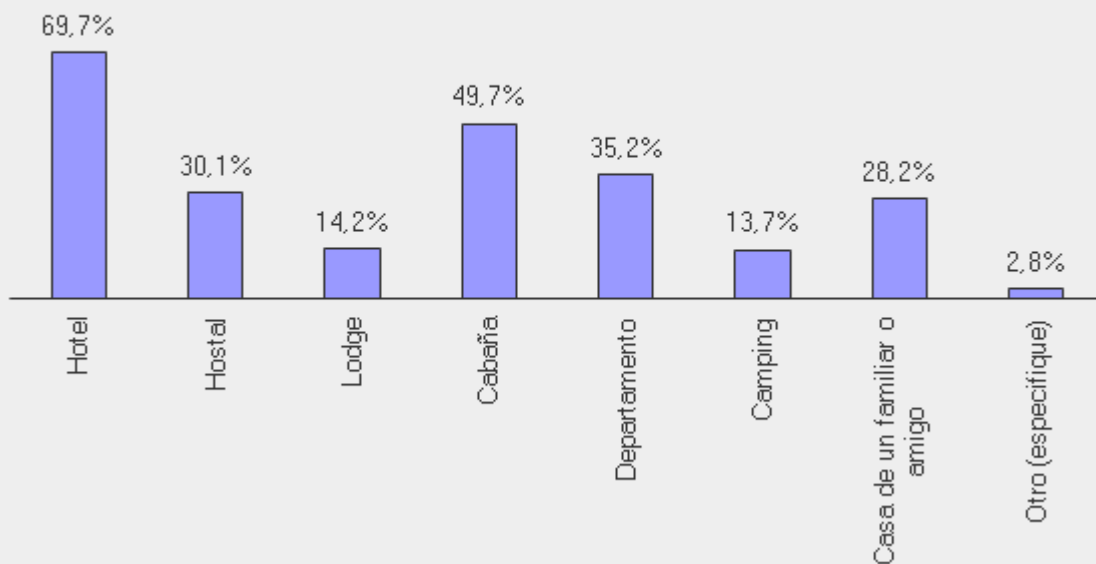
### Pregunta N° 11

**Respecto de su presupuesto al preparar un viaje vacacional, ¿cuál es el gasto promedio diario por persona, si considera sólo alojamiento y alimentación?**

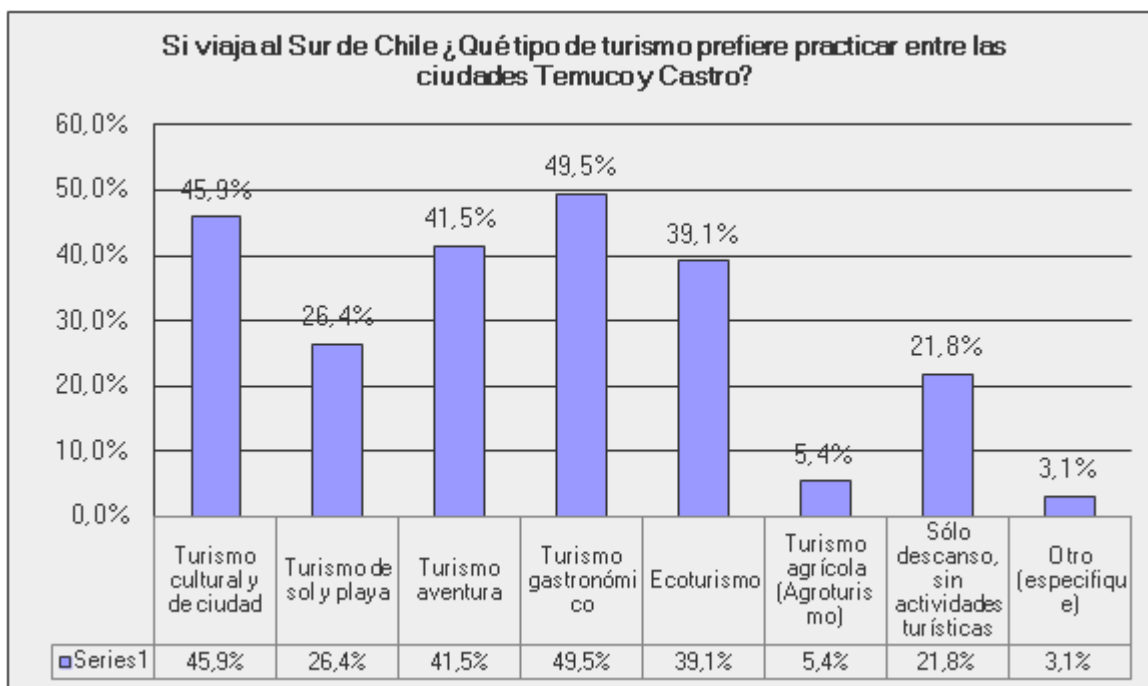


### Pregunta N° 12

**¿Cuáles son sus preferencias de alojamiento durante sus vacaciones?  
(Puede mencionar más de una alternativa)**



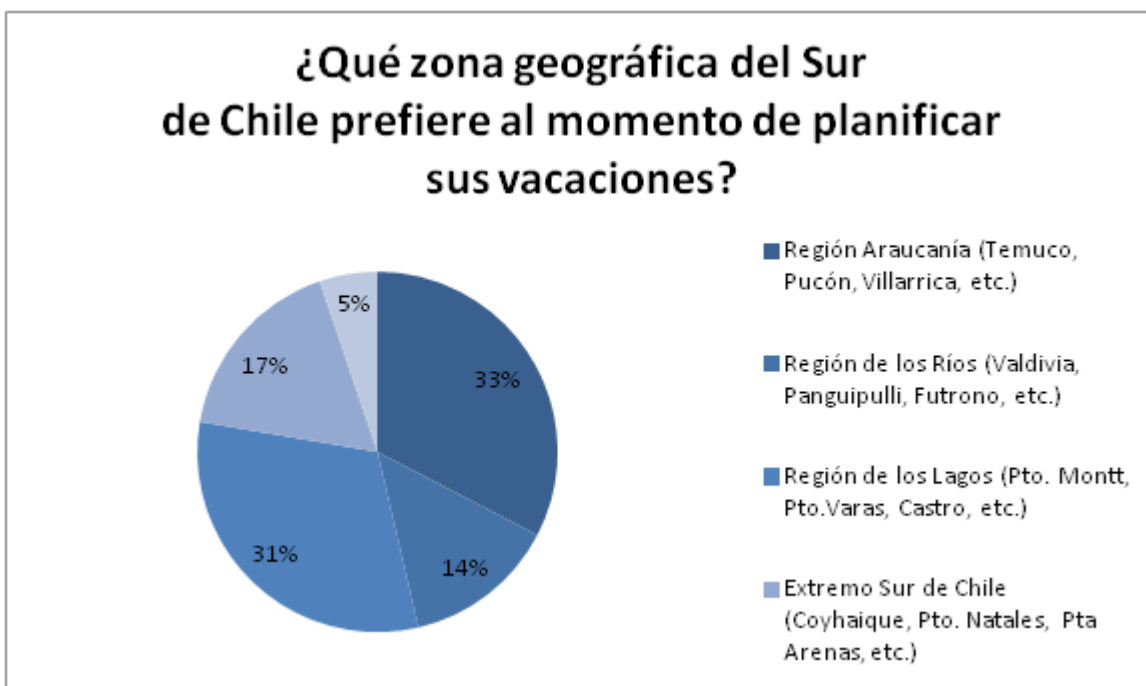
**Pregunta N° 13**



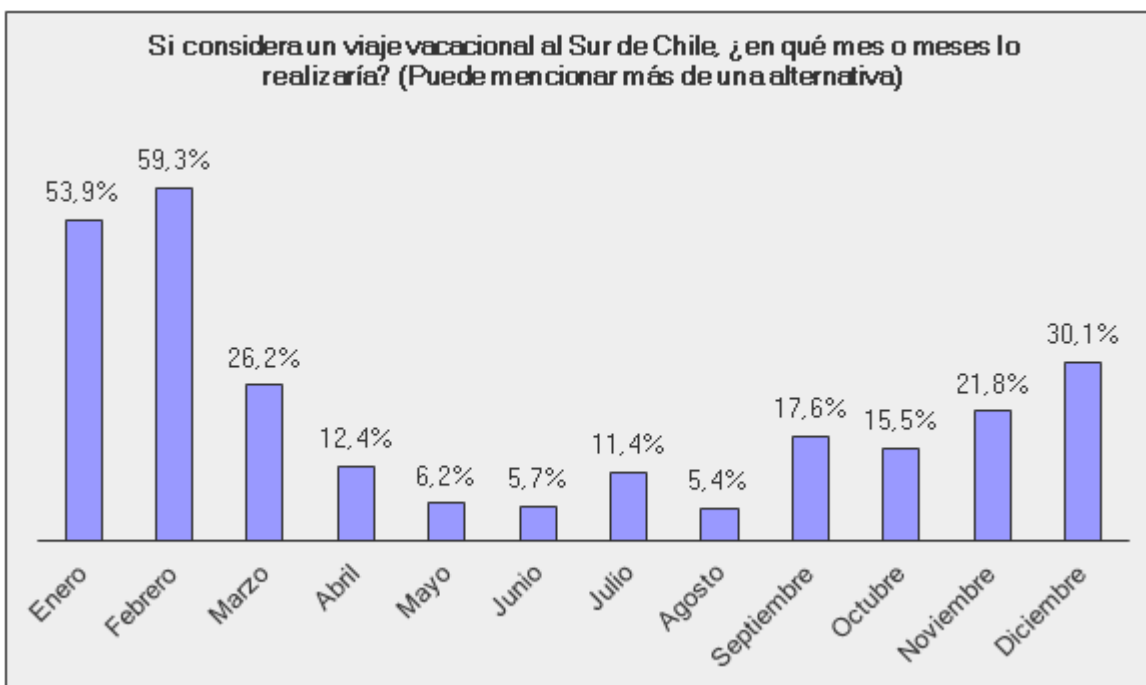
**Pregunta N° 14**



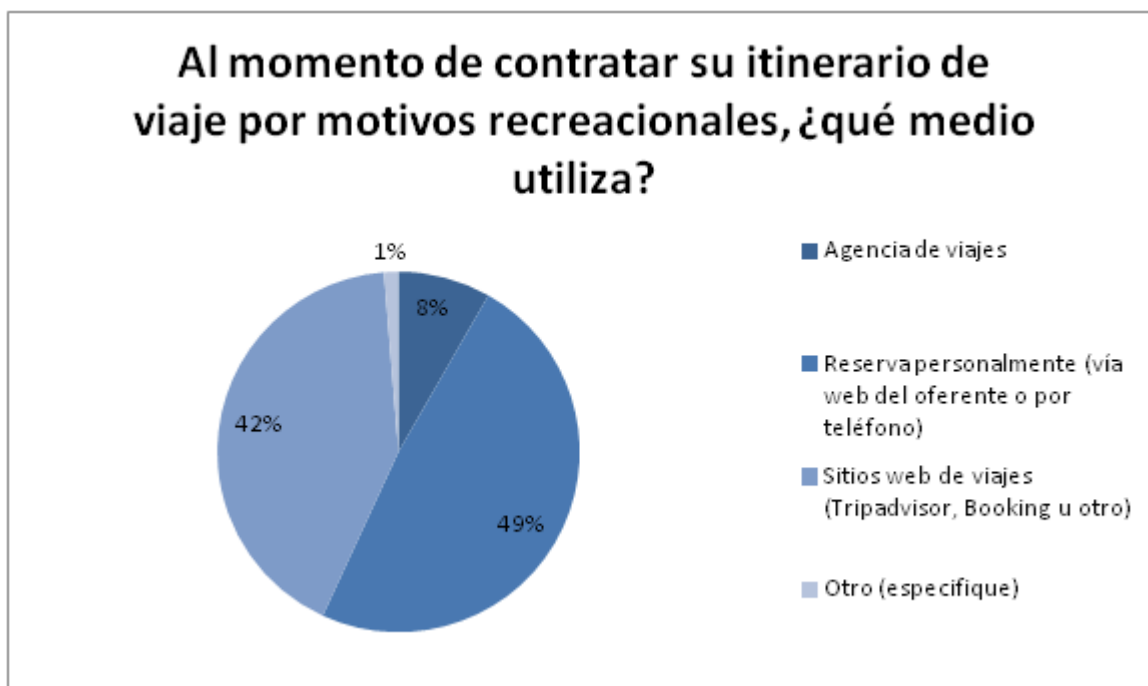
Pregunta N° 15



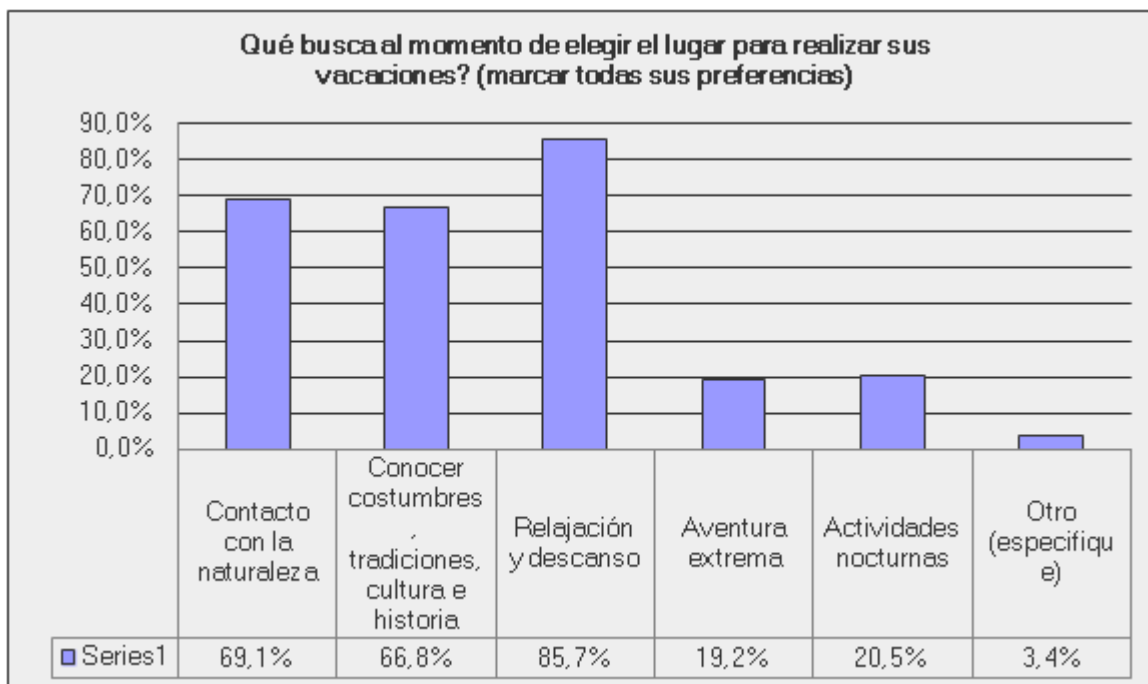
Pregunta N° 16



**Pregunta N° 17**

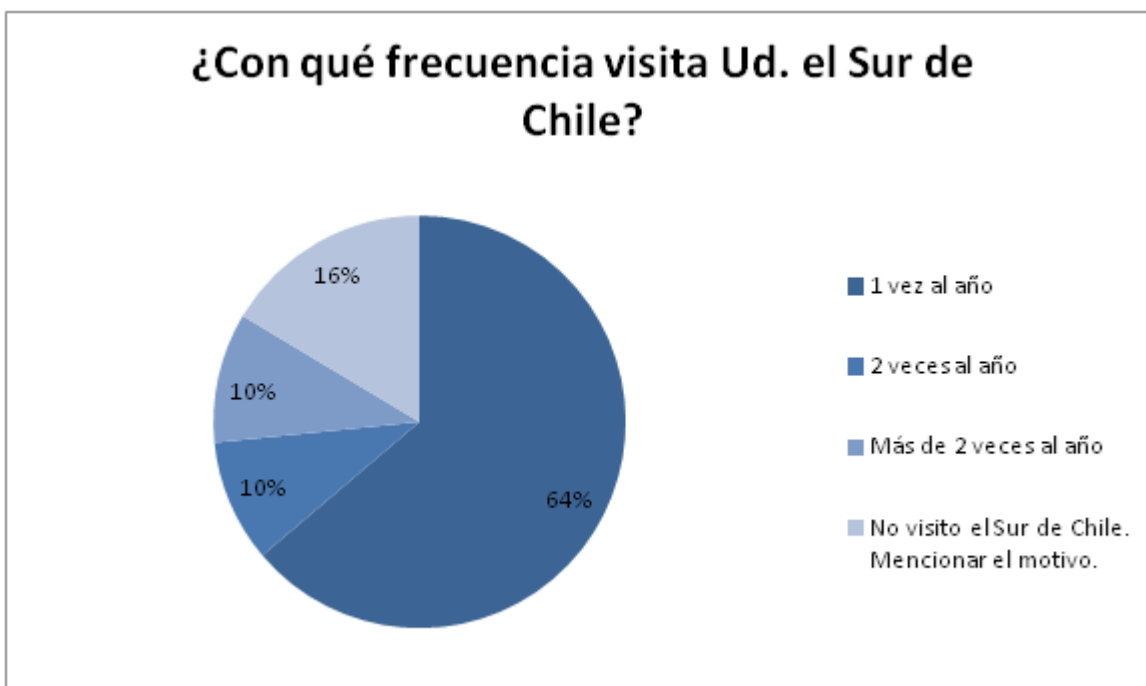


**Pregunta N° 18**

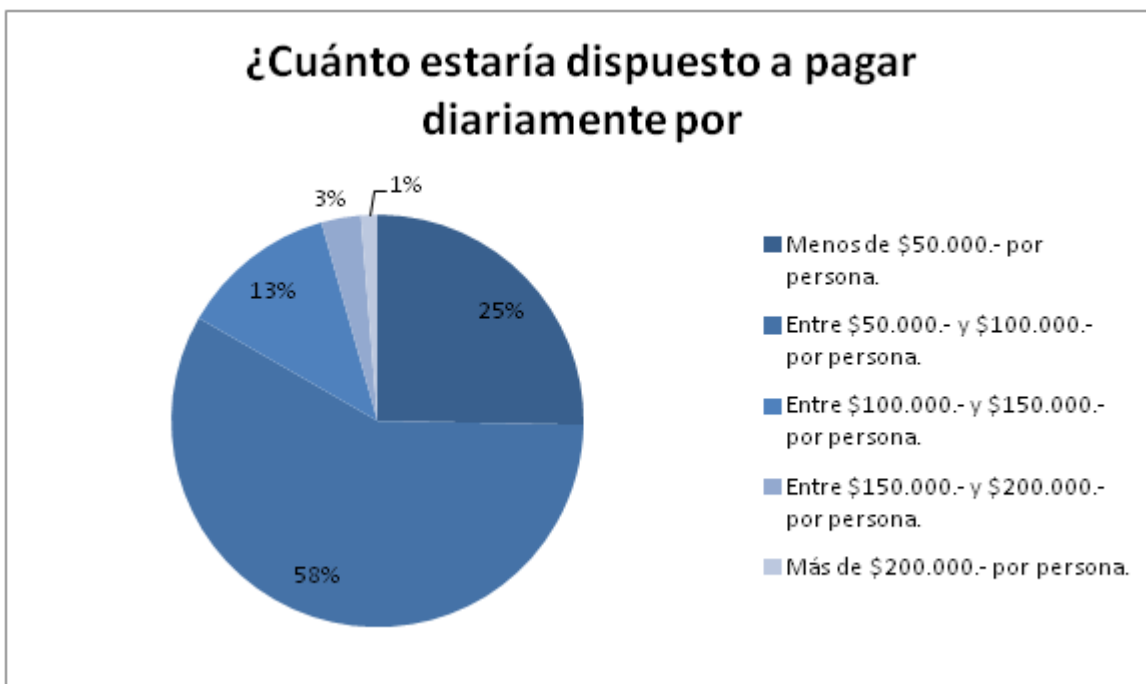




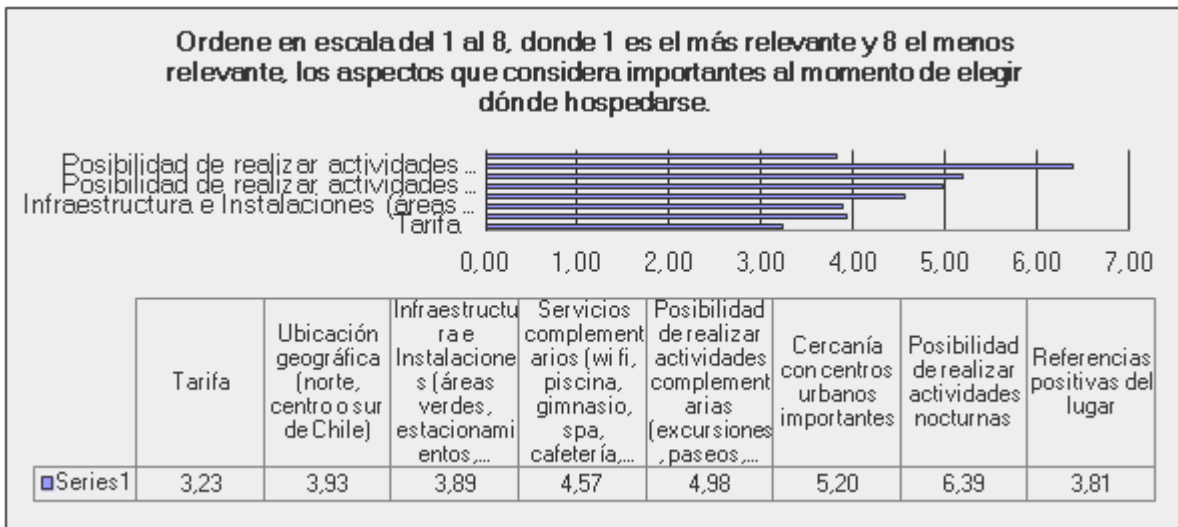
**Pregunta N° 19**



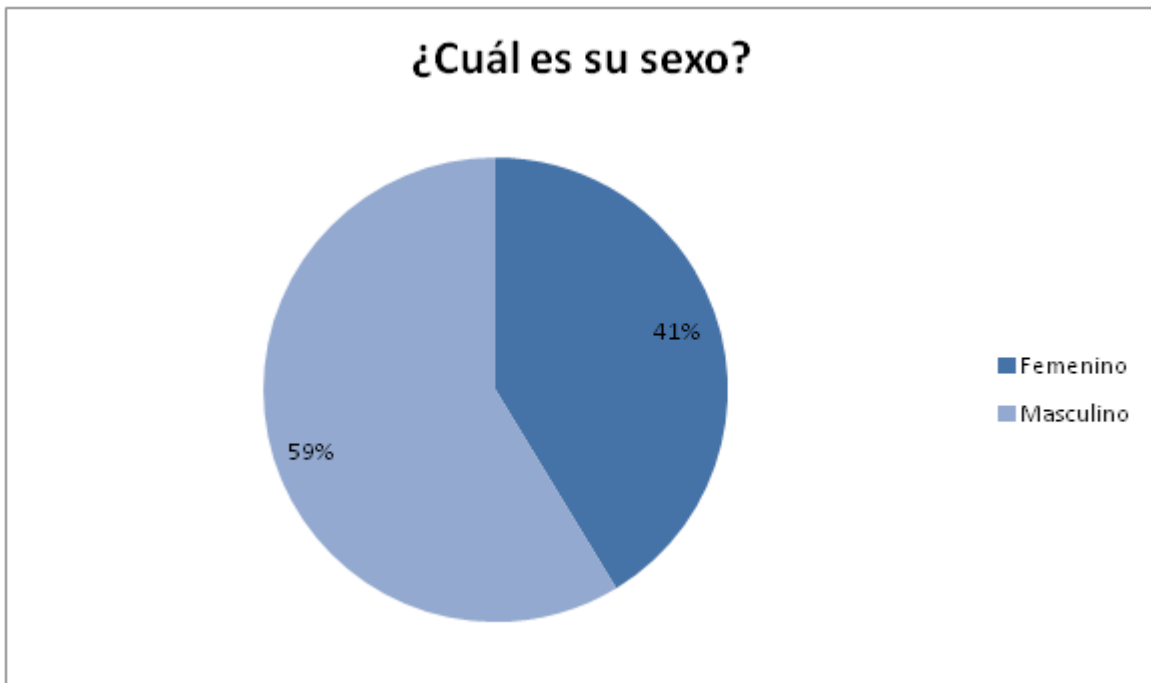
**Pregunta N° 20**



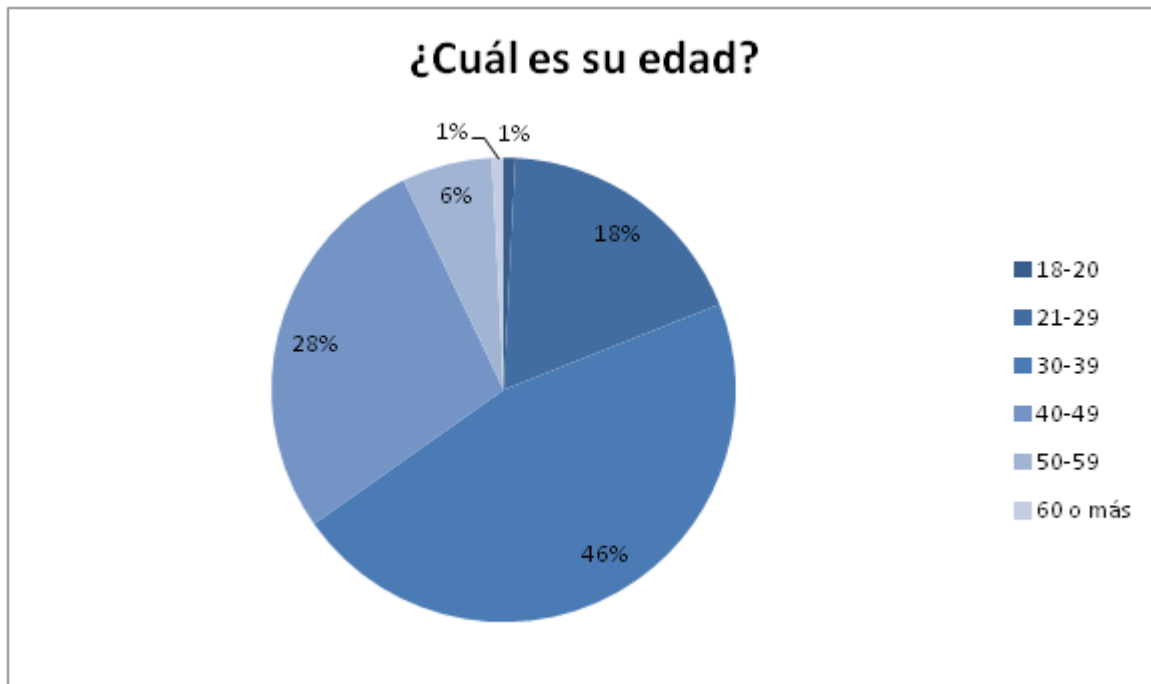
**Pregunta N° 21**



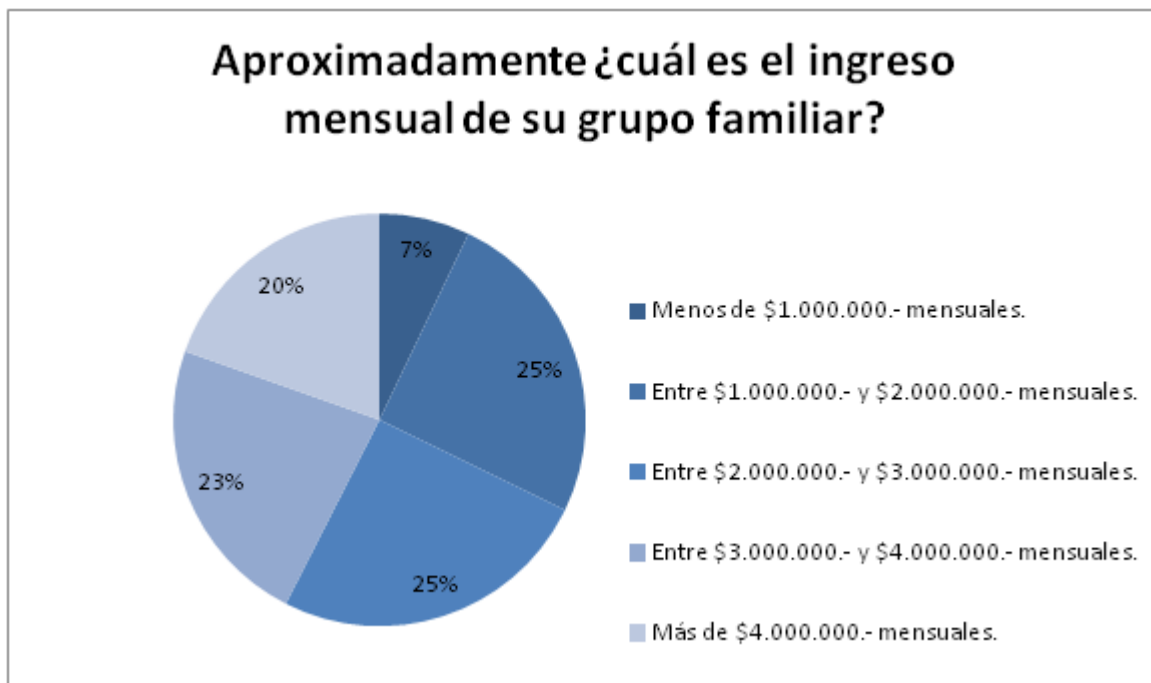
**Pregunta N° 22**



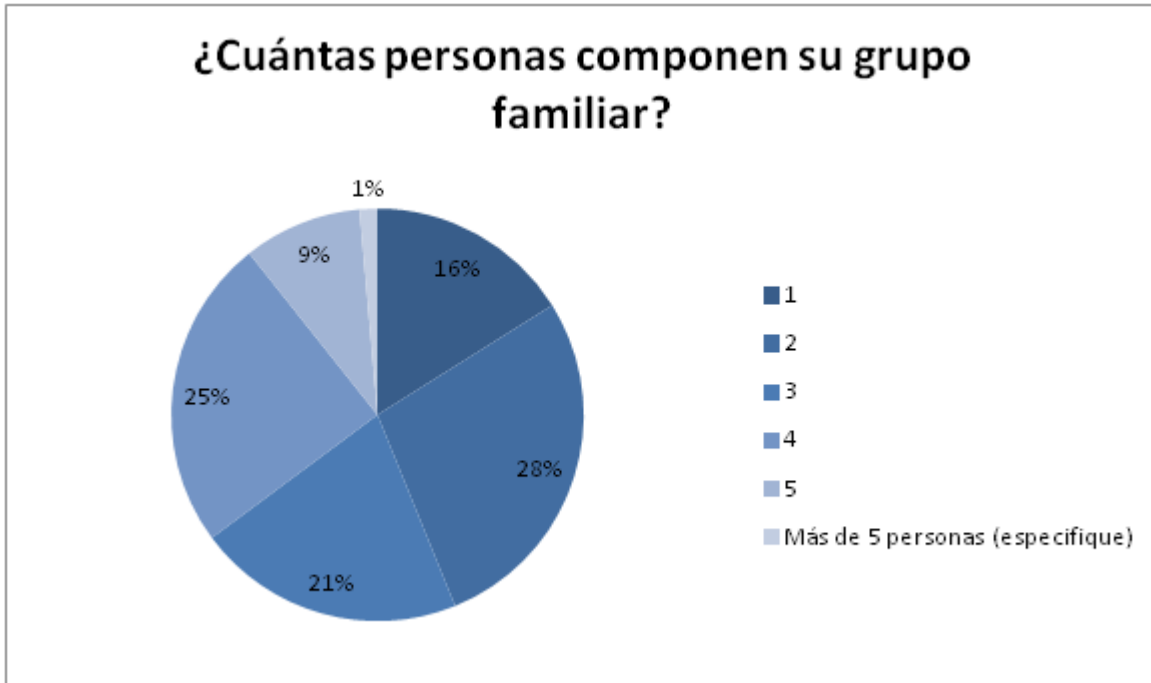
**Pregunta N° 23**



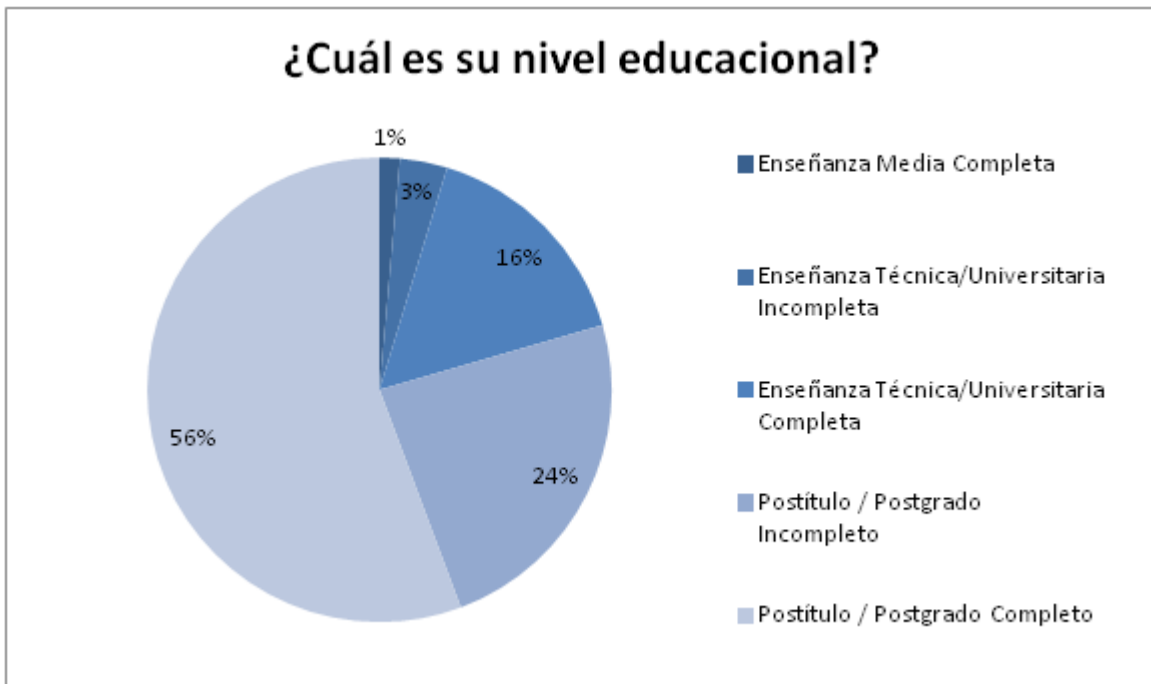
**Pregunta N° 24**



Pregunta N° 25



Pregunta N° 26



Anexo N° 2  
Tránsito Turistas Extranjeros

| NACIONALIDAD         | Total 2008                 | Total 2009       | Total 2010       | Total 2011       | Total 2012       | Total 2013       | Total 2014       | Total 2015       |
|----------------------|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Total general</b> | <b>2.710.024</b>           | <b>2.759.695</b> | <b>2.800.637</b> | <b>3.137.285</b> | <b>3.554.279</b> | <b>3.576.204</b> | <b>3.674.391</b> | <b>4.478.336</b> |
| EEUU                 | 168.548                    | 162.693          | 142.937          | 152.446          | 158.493          | 154.204          | 162.366          | 186.613          |
| ARGENTINA            | 863.897                    | 996.813          | 1.001.125        | 1.118.767        | 1.377.645        | 1.362.752        | 1.325.503        | 1.946.876        |
| BOLIVIA              | 307.845                    | 309.401          | 307.475          | 321.488          | 355.758          | 383.765          | 395.335          | 419.822          |
| BRASIL               | 252.973                    | 209.485          | 229.337          | 324.594          | 373.840          | 362.162          | 407.740          | 455.965          |
| COLOMBIA             | 46.452                     | 47.768           | 52.477           | 67.834           | 81.884           | 85.614           | 89.092           | 105.317          |
| PERU                 | 252.472                    | 269.534          | 308.759          | 338.916          | 338.026          | 331.274          | 343.768          | 359.857          |
| CHILE                | 137.117                    | 121.694          | 136.306          | 143.063          | 160.406          | 171.394          | 184.939          | 190.790          |
| NACIONALIDAD         | Variación año completo (%) |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|                      |                            | 09/08            | 10/09            | 11/10            | 12/11            | 13/12            | 14/13            | 15/14            |
| <b>Total general</b> |                            | <b>1,8</b>       | <b>1,5</b>       | <b>12,0</b>      | <b>13,3</b>      | <b>0,6</b>       | <b>2,7</b>       | <b>21,9</b>      |
| EEUU                 |                            | -3,5             | -12,1            | 6,7              | 4,0              | -2,7             | 5,3              | 14,9             |
| ARGENTINA            |                            | 15,4             | 0,4              | 11,8             | 23,1             | -1,1             | -2,7             | 46,9             |
| BOLIVIA              |                            | 0,5              | -0,6             | 4,6              | 10,7             | 7,9              | 3,0              | 6,2              |
| BRASIL               |                            | -17,2            | 9,5              | 41,5             | 15,2             | -3,1             | 12,6             | 11,8             |
| COLOMBIA             |                            | 2,8              | 9,9              | 29,3             | 20,7             | 4,6              | 4,1              | 18,2             |
| PERU                 |                            | 6,8              | 14,6             | 9,8              | -0,3             | -2,0             | 3,8              | 4,7              |
| CHILE                |                            | -11,2            | 12,0             | 5,0              | 12,1             | 6,9              | 7,9              | 3,2              |

Elaborado por SERNATUR.

## Anexo N° 3

### Ingresos en MM\$ Mercado de Hospedaje

| Zona                      | 2014    | %    | 2015    | %    | Var.Anual % |
|---------------------------|---------|------|---------|------|-------------|
| Total Nacional            | 431.508 | 100% | 473.001 | 100% | 8,8%        |
| Metropolitana de Santiago | 256.783 | 60%  | 291.790 | 62%  | 12,0%       |
| La Araucanía              | 18.349  | 4%   | 21.249  | 4%   | 13,6%       |
| Los Ríos                  | 8.256   | 2%   | 8.189   | 2%   | -0,8%       |
| Los Lagos                 | 26.509  | 6%   | 32.227  | 7%   | 17,7%       |

#### PIB nominal 2015

157.130.884

0,30%

#### Base de Cálculo

Cuadro 1.- Número de pernoctaciones total de pasajeros,

Cuadro 22.- Ingreso por habitación disponible (RevPAR) total.

#### FUENTE: INE

Nota : Las cifras se presentan en MM\$

Nota: Las cifras de ingresos promedios fueron calculadas considerando el número de pernoctaciones totales de pasajeros por el ingreso habitación disponible (RevPar) total.

Nota: Fuente del PIB nominal extraídas del Banco Central

### Ingresos en MM\$ Mercado de Hospedaje “Hoteles”

| Zona                      | 2014    | %    | 2015    | %    | Var.Anual % |
|---------------------------|---------|------|---------|------|-------------|
| Total Nacional            | 421.886 | 100% | 464.032 | 100% | 9,1%        |
| Metropolitana de Santiago | 253.588 | 59%  | 287.453 | 61%  | 11,8%       |
| La Araucanía              | 10.584  | 2%   | 12.422  | 3%   | 14,8%       |
| Los Ríos                  | 6.790   | 2%   | 6.481   | 1%   | -4,8%       |
| Los Lagos                 | 25.838  | 6%   | 31.128  | 7%   | 17,0%       |

#### PIB nominal 2015

157.130.884

0,30%

#### Base de Cálculo

Cuadro 4.- Número de Pernoctaciones de pasajeros, por clase\1 Hotel\2,

Cuadro 23.- Ingreso por habitación disponible (RevPAR), por clase\1 Hotel\2.

#### FUENTE: INE

Nota : Las cifras se presentan en MM\$

Nota: Las cifras de ingresos promedios fueron calculadas considerando el Número de Pernoctaciones de pasajeros, por clase\1 Hotel\2, Ingreso por habitación disponible (RevPAR), por clase\1 Hotel\2,

Nota: La clase Hotel, corresponde a establecimientos clasificados como Hotel y Apart-hotel, según la norma chilena oficial de Clasificación, calificación y terminología de los establecimientos de alojamiento turístico (NCh 2760. Of 2007).

Nota: Fuente del PIB nominal extraídas del Banco Central

## Anexo N° 4

| Prestadores de Servicios de Alojamiento con Sello Sustentable |                      |                                  |                                      |              |             |              |                 |   |
|---|----------------------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-----------------|---|
| Región  | Comuna               | Nombre de Fantasía (Servicio)    | Clase Alojamiento                    | Calificación | Nivel Sello | Habitaciones | Rango Valores   | Servicios                                   |
| Antofagasta   | ANTOFAGASTA          | Panamericana Hotel Antofagasta   | Hotel                                | 4 ESTRELLAS  | 1           | 160          |                 | Restaurant, cocina internac., piscina       |
| Antofagasta   | CALAMA               | Geotel Calama                    | Apart - Hotel                        | -            | 1           | 170          |                 | Cafetería, Gimnasio, piscina                |
| Antofagasta   | SN. PEDRO DE ATACAMA | ALTO ATACAMA DESERT LODGE & SPA  | Centro Turismo de Naturaleza o Lodge | -            | 2           | 42           |                 | Restaurant, Gimnasio, piscina               |
| Valparaíso  | QUINTERO             | PANAMERICANA HOTEL QUINTERO      | Hotel                                | 3 ESTRELLAS  | 1           | 21           | 28000           | Restaurant, cocina internac., piscina       |
| Valparaíso  | VIÑA DEL MAR         | PANAMERICANA HOTEL O'HIGGINS     | Hotel                                | -            | 1           | 244          | 30500 - 70000   | Restaurant, cocina internac., piscina       |
| Valparaíso  | SAN ESTEBAN          | TERMAS EL CORAZON                | Hotel                                | 3 ESTRELLAS  | 1           | 73           | 137500 - 155800 | Restaurant, cocina internac., piscina       |
| Valparaíso  | OLMUE                | OLMUE NATURA LODGE & SPA         | Centro Turismo de Naturaleza o Lodge | -            | 2           |              | 40000 - 125000  | piscina, spa                                |
| O'Higgins   | SANTA CRUZ           | HOTEL BOUTIQUE VENDIMIA          | Hotel Boutique                       | PREMIUM      | 1           | 9            | 85000 - 150000  | piscina, jacuzzi                            |
| Los Lagos   | PUERTO MONTT         | DON LUIS BUSINESS HOTEL          | Hotel                                | -            | 1           | 60           | 35000           | Restaurant, gimnasio, sauna                 |
| Los Lagos   | PUERTO VARAS         | HOTEL CUMBRES PUERTO VARAS       | Hotel                                | 5 ESTRELLAS  | 2           |              | 70000 - 155000  | restaurant, spa                             |
| Los Lagos   | PUERTO VARAS         | HOTEL PATAGONICO                 | Hotel                                | 5 ESTRELLAS  | 2           | 100          | 88000           | restaurant, bar, spa, piscina               |
| Los Lagos   | PUERTO VARAS         | CASA KALFU HOTEL BOUTIQUE        | Hotel                                | -            | 3           | 14           | 82000 - 122000  | bar   |
| Los Lagos   | PUERTO VARAS         | Petrohue Lodge                   | Centro Turismo de Naturaleza o Lodge | LUJO         | 2           | 20           | 135000 - 360000 | Cabañas, resturant, piscina, sala reuniones |
| Los Lagos   | CASTRO               | Tierra Hotels                    | Hotel Boutique                       | -            |             | 12           |                 | Spa, Piscina                                |
| Los Lagos   | CASTRO               | Centro de Ocio Hotel             | Hotel                                | -            | 2           | 15           | 270000 - 410000 | Spa, fogon                                  |
| Aysén   | CISNES               | PUYUHUAPI LODGE SPA              | Centro Turismo de Naturaleza o Lodge | -            | 1           | 30           | 78000 - 131000  | piscina, jacuzzi, spa, termas               |
| Magallanes  | NATALES              | The singing lamb                 | Hostal                               | -            | 1           |              | 13000 - 56000   |   |
| Magallanes  | TORRES DEL PAINE     | ECOCAMP PATAGONIA                | Centro Turismo de Naturaleza o Lodge | TURISTA      | 3           |              |                 |   |
| Magallanes  | TORRES DEL PAINE     | HOTEL LAS TORRES DE LA PATAGONIA | Hotel                                | -            | 2           |              | 406000 - 483000 | restaurant, bar, spa                        |
| Metropolitana   | SANTIAGO             | HOTEL GALERIAS                   | Hotel                                | 4 ESTRELLAS  | 1           | 162          |                 | restaurant, piscina                         |
| Metropolitana   | SANTIAGO             | Hotel Plaza San Francisco        | Hotel                                | 5 ESTRELLAS  | 2           | 146          |                 | restaurant, piscina, spa, gimnasio          |
| Arica y Parinacota  | ARICA                | PANAMERICANA HOTEL ARICA         | Hotel                                | -            | 2           | 114          | 35000           | restaurant, cabañas                         |

Fuente: Sematur- Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos, Abril 2016.

## Anexo N° 5

### Tablas de Proyección de Demanda

#### Estimación de pernoctaciones y Proyección de Demanda

|                                     | 2018       |             |            | 2019       |             |            | 2020       |             |            | 2021       |             |            | 2022       |             |            |
|-------------------------------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|
|                                     | Nacionales | Extranjeros | Total      | Nacionales | Extranjeros | Total      | Nacionales | Extranjeros | Total      | Nacionales | Extranjeros | Total      | Nacionales | Extranjeros | Total      |
| Sudamérica                          |            | 31.531.500  | 31.531.500 |            | 33.108.075  | 33.108.075 |            | 34.763.479  | 34.763.479 |            | 36.501.653  | 36.501.653 |            | 38.326.735  | 38.326.735 |
| Chile                               | 5.976.542  | 3.596.140   | 9.572.682  | 5.976.542  | 3.775.947   | 9.752.489  | 5.976.542  | 3.964.744   | 9.941.286  | 5.976.542  | 5.400.000   | 11.376.542 | 5.976.542  | 5.400.000   | 11.376.542 |
| Reg. Araucanía, Los Ríos, Los Lagos | 1.353.093  | 427.847     | 1.780.940  | 1.389.626  | 449.240     | 1.838.866  | 1.427.146  | 471.702     | 1.898.848  | 1.465.679  | 642.460     | 2.108.139  | 1.505.253  | 642.460     | 2.147.712  |
| Pernoctaciones Propias Estimadas    | 6.661      | 2.855       | 9.516      | 8.327      | 3.569       | 11.895     | 10.408     | 4.461       | 14.869     | 13.010     | 5.576       | 18.586     | 14.962     | 6.412       | 21.374     |
| Participación de M* en la Región    | 0,492%     | 0,667%      | 0,534%     | 0,599%     | 0,794%      | 0,647%     | 0,729%     | 0,946%      | 0,783%     | 0,888%     | 0,868%      | 0,882%     | 0,994%     | 0,998%      | 0,995%     |

\*Tasa de ocupación meta 80% de un total de 25 habitaciones.

#### Estimación N° de pernoctaciones por temporada según tipo de habitación Año 1 (ocupación 40%)

|  |              | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Media Diaria |
|--|--------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|--------------|
| Habitación Familiar<br>(5 Habitaciones)        | Nacional     | 12    | 12      | 12    | 2     | 2    | 2     | 2     | 2      | 2          | 2       | 2         | 12        | 61           |
|  | Adulto Mayor | -     | -       | -     | 3     | 3    | 3     | 3     | 3      | 3          | 3       | 3         | -         | 24           |
|  | Extranjero   | -     | -       | -     | 5     | 5    | 5     | 5     | 5      | 5          | 5       | 5         | -         | 37           |
| Habitación Doble<br>(20 Habitaciones)          | Nacional     | 20    | 20      | 20    | 2     | 2    | 2     | 2     | 2      | 2          | 2       | 2         | 20        | 98           |
|  | Adulto Mayor | -     | -       | -     | 5     | 5    | 5     | 5     | 5      | 5          | 5       | 5         | -         | 39           |
|  | Extranjero   | -     | -       | -     | 7     | 7    | 7     | 7     | 7      | 7          | 7       | 7         | -         | 59           |
| N° Diario pernoctaciones estimadas             |              | 32    | 32      | 32    | 24    | 24   | 24    | 24    | 24     | 24         | 24      | 24        | 32        | 317          |
| N° Mensual pernoctaciones estim. (Diario x 30) |              | 952   | 952     | 952   | 714   | 714  | 714   | 714   | 714    | 714        | 714     | 714       | 952       | 9.516        |

Nota: N° Total Habitaciones: 25

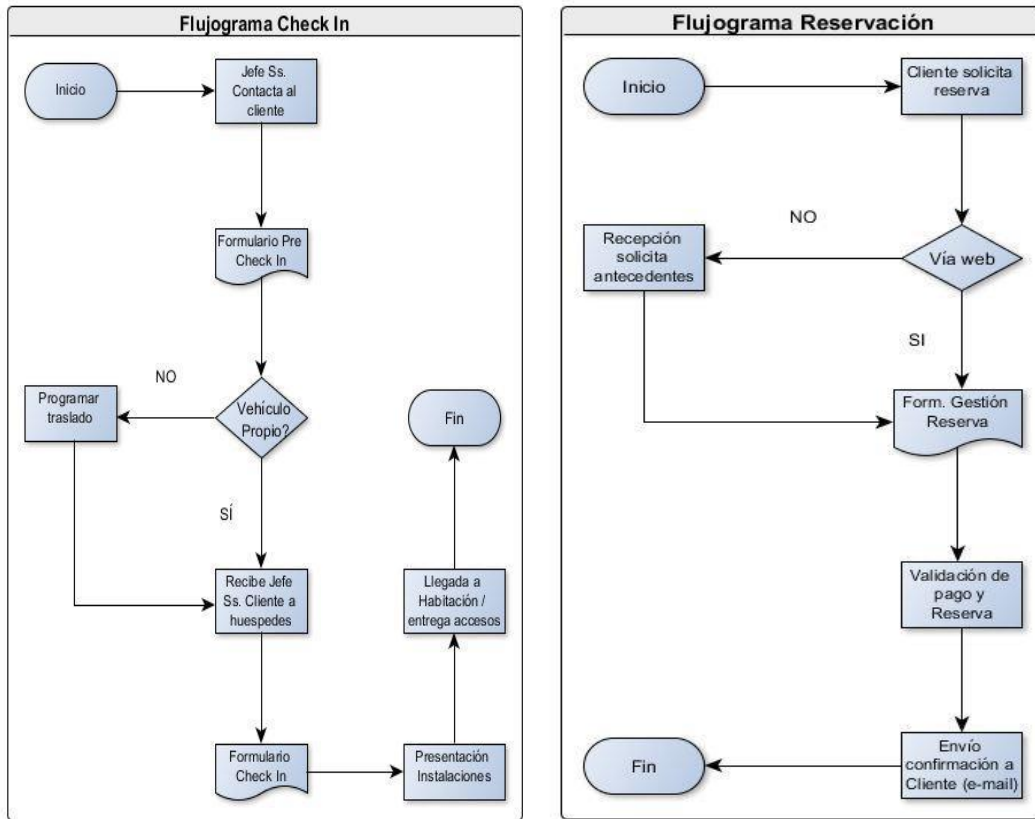
#### Estimación N° de pernoctaciones por temporada según tipo de habitación Año 4 (ocupación 90%)

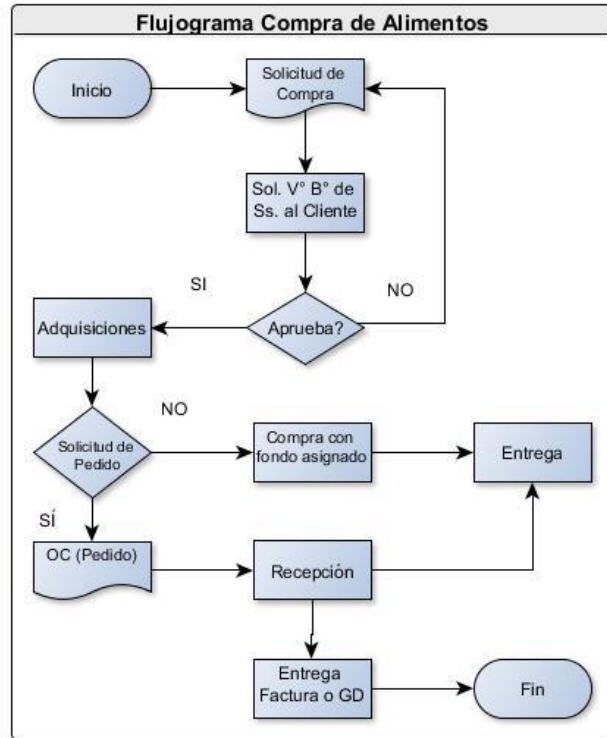
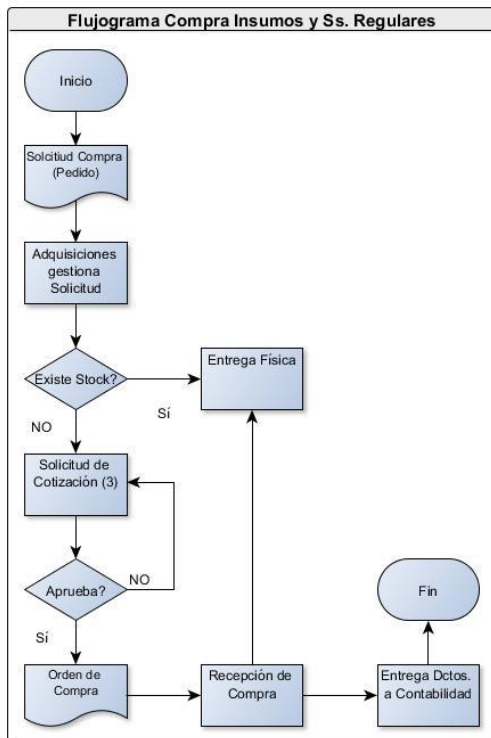
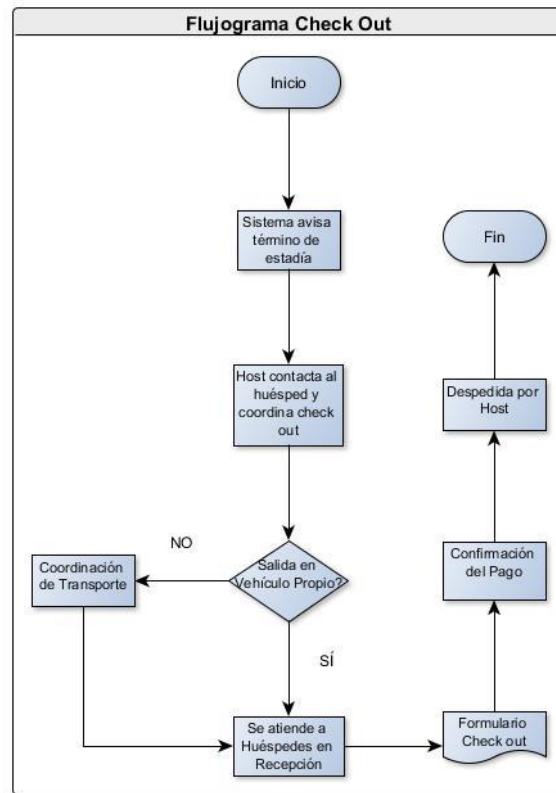
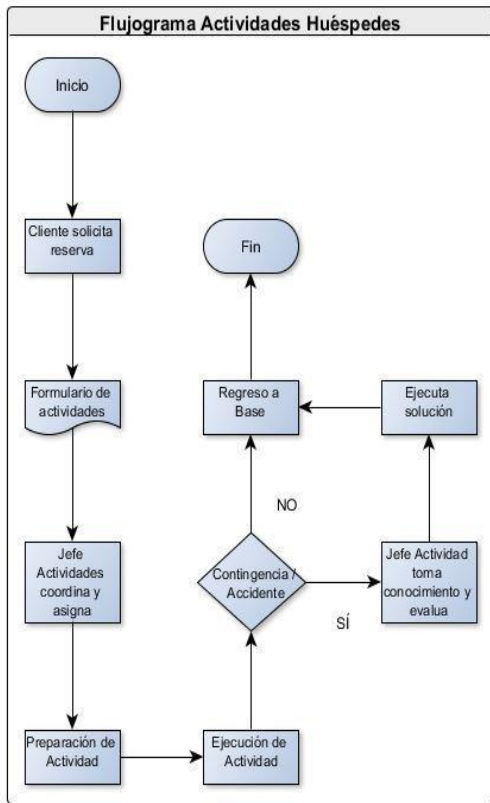
|  |              | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo  | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Media Diaria |
|--|--------------|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|--------------|
| Habitación Familiar<br>(5 Habitaciones)        | Nacional     | 24    | 24      | 24    | 3     | 3     | 3     | 3     | 3      | 3          | 3       | 3         | 24        | 119          |
|  | Adulto Mayor | -     | -       | -     | 6     | 6     | 6     | 6     | 6      | 6          | 6       | 6         | -         | 48           |
|  | Extranjero   | -     | -       | -     | 9     | 9     | 9     | 9     | 9      | 9          | 9       | 9         | -         | 71           |
| Habitación Doble<br>(20 Habitaciones)          | Nacional     | 38    | 38      | 38    | 5     | 5     | 5     | 5     | 5      | 5          | 5       | 5         | 38        | 191          |
|  | Adulto Mayor | -     | -       | -     | 10    | 10    | 10    | 10    | 10     | 10         | 10      | 10        | -         | 76           |
|  | Extranjero   | -     | -       | -     | 14    | 14    | 14    | 14    | 14     | 14         | 14      | 14        | -         | 114          |
| N° Diario pernoctaciones estimadas             |              | 62    | 62      | 62    | 46    | 46    | 46    | 46    | 46     | 46         | 46      | 46        | 62        | 620          |
| N° Mensual pernoctaciones estim. (Diario x 30) |              | 1.859 | 1.859   | 1.859 | 1.394 | 1.394 | 1.394 | 1.394 | 1.394  | 1.394      | 1.394   | 1.394     | 1.859     | 18.586       |

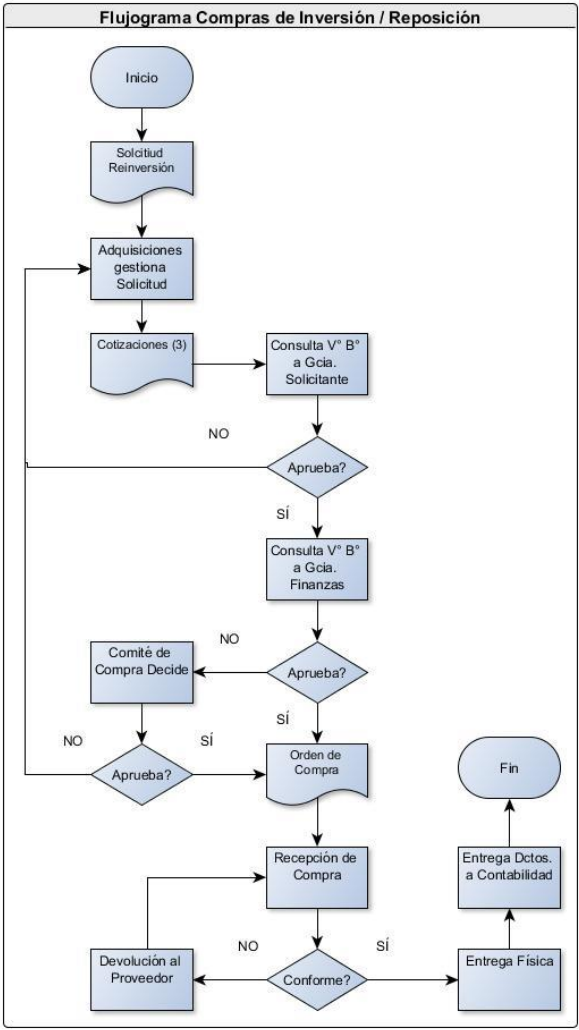
Nota: N° Total Habitaciones: 25



Anexo N° 6  
Flujogramas de operación

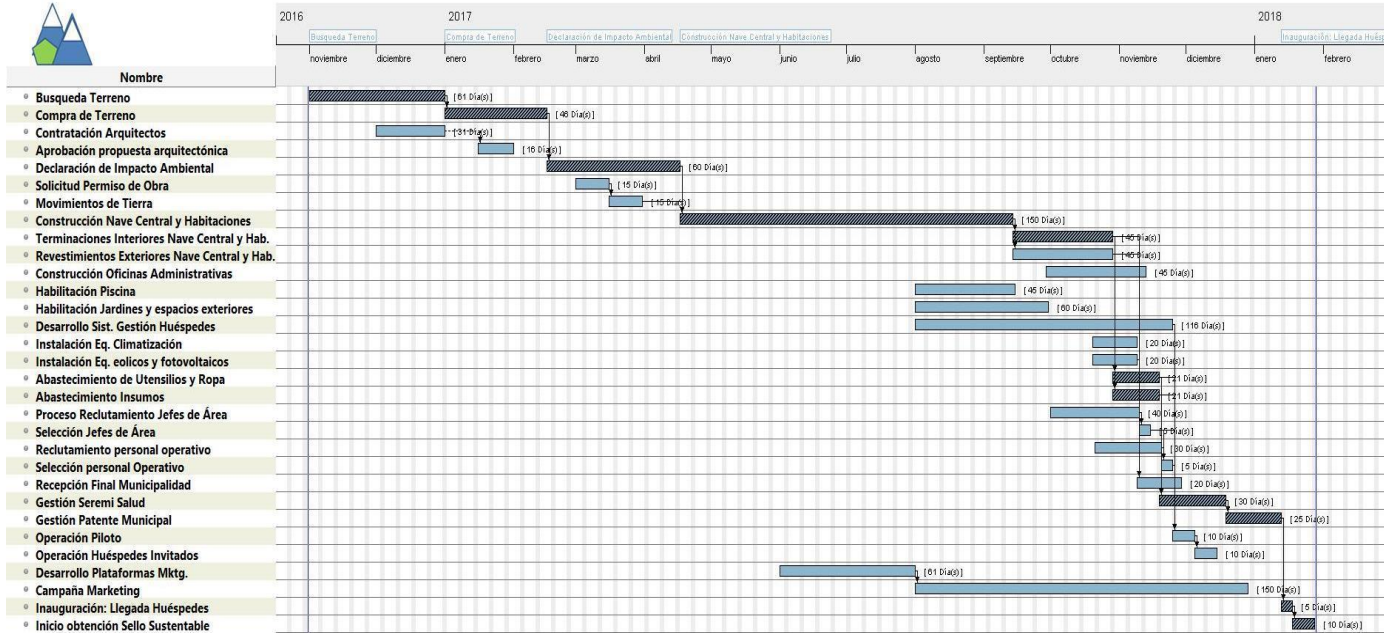




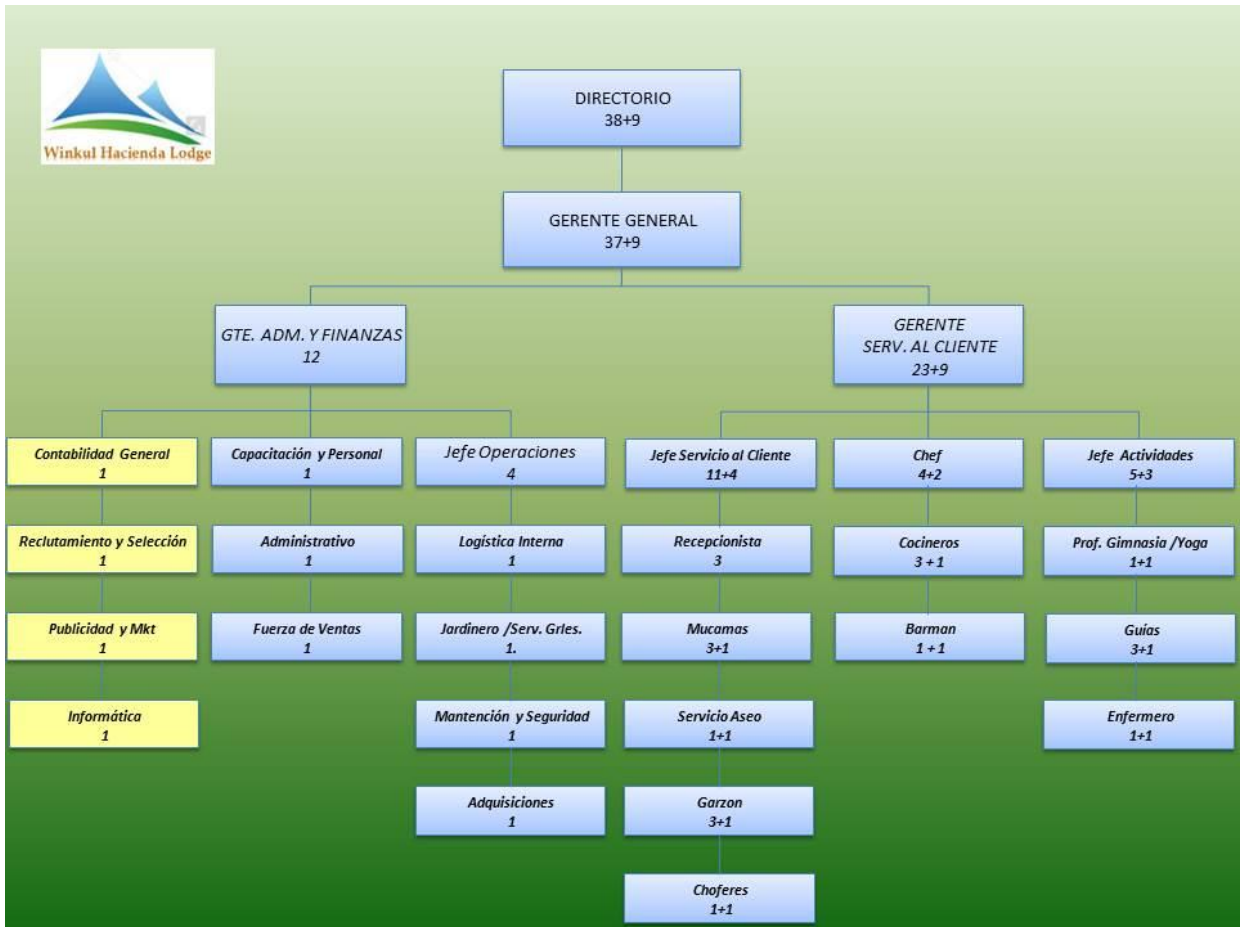


# Anexo N° 7

## Carta Gantt del Proyecto



## Anexo N° 8 Organigrama de la Empresa



## Anexo N° 9

### Balance General Proyectado a 6 Años

|                                  | Año 0          | Año 1          |             | Año 2          |             | Año 3            |             | Año 4            |             | Año 5            |             | Año 6            |             |
|----------------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
|                                  | MCLP           | MCLP           | %           | MCLP           | %           | MCLP             | %           | MCLP             | %           | MCLP             | %           | MCLP             | %           |
| <b>Circulante</b>                | <b>160.000</b> | <b>98.057</b>  | <b>13%</b>  | <b>153.984</b> | <b>19%</b>  | <b>397.654</b>   | <b>40%</b>  | <b>770.969</b>   | <b>57%</b>  | <b>1.328.415</b> | <b>71%</b>  | <b>1.944.672</b> | <b>79%</b>  |
| Disponibles                      | 160.000        | 98.057         | 6%          | 153.984        | 4%          | 397.654          | 23%         | 770.969          | 48%         | 1.328.415        | 64%         | 1.944.672        | 73%         |
| <b>Activo Fijo</b>               | <b>690.000</b> | <b>662.875</b> | <b>87%</b>  | <b>635.750</b> | <b>81%</b>  | <b>608.625</b>   | <b>60%</b>  | <b>581.500</b>   | <b>43%</b>  | <b>554.375</b>   | <b>29%</b>  | <b>527.250</b>   | <b>21%</b>  |
| Otros Activos                    | 0              | 0              | 0%          | 0              | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%          | 0                | 0%          |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>          | <b>850.000</b> | <b>760.932</b> | <b>100%</b> | <b>789.734</b> | <b>100%</b> | <b>1.006.279</b> | <b>100%</b> | <b>1.352.469</b> | <b>100%</b> | <b>1.882.790</b> | <b>100%</b> | <b>2.471.922</b> | <b>100%</b> |
| <b>Circulante</b>                | <b>43.662</b>  | <b>72.150</b>  | <b>9%</b>   | <b>72.648</b>  | <b>9%</b>   | <b>173.156</b>   | <b>17%</b>  | <b>205.099</b>   | <b>15%</b>  | <b>268.576</b>   | <b>14%</b>  | <b>389.374</b>   | <b>16%</b>  |
| Obligaciones Bancarias C/P       | 43.662         | 46.623         | 6%          | 49.785         | 6%          | 53.162           | 5%          | 56.767           | 4%          | 0                | 0%          | 0                | 0%          |
| Imposiciones por Pagar           | 0              | 12.011         | 2%          | 12.011         | 2%          | 13.011           | 1%          | 13.011           | 1%          | 13.011           | 1%          | 13.011           | 1%          |
| Impuestos Por Pagar              | 0              | 13.515         | 2%          | 10.851         | 1%          | 106.983          | 11%         | 135.320          | 10%         | 255.565          | 14%         | 376.363          | 15%         |
| <b>Largo Plazo</b>               | <b>206.338</b> | <b>159.715</b> | <b>21%</b>  | <b>109.929</b> | <b>14%</b>  | <b>56.767</b>    | <b>6%</b>   | <b>0</b>         | <b>0%</b>   | <b>0</b>         | <b>0%</b>   | <b>0</b>         | <b>0%</b>   |
| <b>TOTAL DE PASIVOS</b>          | <b>250.000</b> | <b>231.864</b> | <b>30%</b>  | <b>182.577</b> | <b>23%</b>  | <b>229.923</b>   | <b>23%</b>  | <b>205.099</b>   | <b>15%</b>  | <b>268.576</b>   | <b>14%</b>  | <b>389.374</b>   | <b>16%</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                | <b>600.000</b> | <b>600.000</b> | <b>79%</b>  | <b>529.069</b> | <b>67%</b>  | <b>607.157</b>   | <b>60%</b>  | <b>776.355</b>   | <b>57%</b>  | <b>1.147.371</b> | <b>61%</b>  | <b>1.614.214</b> | <b>65%</b>  |
| Resultado Ejercicio              | 0              | -70.931        | -9%         | 78.088         | 10%         | 169.198          | 17%         | 371.016          | 27%         | 466.843          | 25%         | 468.334          | 19%         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>     | <b>600.000</b> | <b>529.069</b> | <b>70%</b>  | <b>607.157</b> | <b>77%</b>  | <b>776.355</b>   | <b>77%</b>  | <b>1.147.371</b> | <b>85%</b>  | <b>1.614.214</b> | <b>86%</b>  | <b>2.082.548</b> | <b>84%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>850.000</b> | <b>760.933</b> | <b>100%</b> | <b>789.734</b> | <b>100%</b> | <b>1.006.278</b> | <b>100%</b> | <b>1.352.470</b> | <b>100%</b> | <b>1.882.790</b> | <b>100%</b> | <b>2.471.922</b> | <b>100%</b> |

## Anexo N° 10

### Estado de Resultados Projectado a 6 Años

\* Detalle Anual

|  | Año 1           |             | Año 2            |             | Año 3            |             | Año 4            |             | Año 5            |             | Año 6            |             |
|--|-----------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|-------------|
|  | MCLP            | %           | MCLP             | %           | MCLP             | %           | MCLP             | %           | MCLP             | %           | MCLP             | %           |
| Ingresos por Venta Turista Nacional      | 443.226         | 50%         | 554.033          | 50%         | 692.541          | 50%         | 865.676          | 50%         | 995.527          | 50%         | 995.527          | 50%         |
| Ingresos por Venta Turista Adulto Mayor  | 154.452         | 17%         | 193.065          | 17%         | 241.331          | 17%         | 301.664          | 17%         | 346.914          | 17%         | 346.914          | 17%         |
| Ingresos por Venta Turista Extranjero    | 285.480         | 32%         | 356.850          | 32%         | 446.063          | 32%         | 557.578          | 32%         | 641.215          | 32%         | 641.215          | 32%         |
| <b>Total Ingresos</b>                    | <b>883.158</b>  | <b>100%</b> | <b>1.103.948</b> | <b>100%</b> | <b>1.379.934</b> | <b>100%</b> | <b>1.724.918</b> | <b>100%</b> | <b>1.983.656</b> | <b>100%</b> | <b>1.983.656</b> | <b>100%</b> |
| Personal                                 | -424.418        | -48%        | -424.418         | -38%        | -424.418         | -31%        | -424.418         | -25%        | -424.418         | -21%        | -424.418         | -21%        |
| Servicios Externos                       | -21.350         | -2%         | -26.688          | -2%         | -33.359          | -2%         | -41.699          | -2%         | -47.954          | -2%         | -47.954          | -2%         |
| Alimentación                             | -145.119        | -16%        | -181.399         | -16%        | -226.748         | -16%        | -283.436         | -16%        | -325.951         | -16%        | -325.951         | -16%        |
| Insumos y Mantenimiento                  | -4.758          | -1%         | -5.948           | -1%         | -7.434           | -1%         | -9.293           | -1%         | -10.687          | -1%         | -10.687          | -1%         |
| Energía                                  | -4.590          | -1%         | -4.590           | 0%          | -4.590           | 0%          | -5.100           | 0%          | -5.865           | 0%          | -5.865           | 0%          |
| Gastos de Traslado (Vehículos)           | -11.400         | -1%         | -11.400          | -1%         | -11.400          | -1%         | -11.400          | -1%         | -11.400          | -1%         | -11.400          | -1%         |
| Dep. Muebles/Decoración                  | -12.000         | -1%         | -12.000          | -1%         | -12.000          | -1%         | -12.000          | -1%         | -12.000          | -1%         | -12.000          | -1%         |
| Dep. Instalaciones                       | -13.750         | -2%         | -13.750          | -1%         | -13.750          | -1%         | -13.750          | -1%         | -13.750          | -1%         | -13.750          | -1%         |
| Otros Costos de la Operación             | -8.540          | -1%         | -10.675          | -1%         | -13.344          | -1%         | -16.680          | -1%         | -19.182          | -1%         | -19.182          | -1%         |
| <b>Total Costo de Ventas</b>             | <b>-645.925</b> | <b>-73%</b> | <b>-690.867</b>  | <b>-63%</b> | <b>-747.044</b>  | <b>-54%</b> | <b>-817.776</b>  | <b>-47%</b> | <b>-871.207</b>  | <b>-44%</b> | <b>-871.207</b>  | <b>-44%</b> |
| <b>Margen Bruto</b>                      | <b>237.233</b>  | <b>27%</b>  | <b>413.080</b>   | <b>37%</b>  | <b>632.890</b>   | <b>46%</b>  | <b>907.142</b>   | <b>53%</b>  | <b>1.112.449</b> | <b>56%</b>  | <b>1.112.449</b> | <b>56%</b>  |
| Otros Costos (Comisión Web)              | -77.721         | -9%         | -97.152          | -9%         | -121.440         | -9%         | -151.799         | -9%         | -174.569         | -9%         | -174.569         | -9%         |
| <b>Margen de Explotación</b>             | <b>159.511</b>  | <b>18%</b>  | <b>315.929</b>   | <b>29%</b>  | <b>511.451</b>   | <b>37%</b>  | <b>755.343</b>   | <b>44%</b>  | <b>937.879</b>   | <b>47%</b>  | <b>937.879</b>   | <b>47%</b>  |
| Personal                                 | -132.936        | -15%        | -132.936         | -12%        | -162.334         | -12%        | -162.334         | -9%         | -162.334         | -8%         | -162.334         | -8%         |
| Serv.Externos (Honorarios)               | -9.667          | -1%         | -9.667           | -1%         | -9.667           | -1%         | -9.667           | -1%         | -9.667           | 0%          | -9.667           | 0%          |
| Fza. Ventas                              | -20.821         | -2%         | -24.557          | -2%         | -29.226          | -2%         | -35.063          | -2%         | -39.441          | -2%         | -39.441          | -2%         |
| Publicidad                               | -26.495         | -3%         | -33.118          | -3%         | -41.398          | -3%         | -51.748          | -3%         | -59.510          | -3%         | -59.510          | -3%         |
| Seguro Propiedad                         | -14.400         | -2%         | -14.400          | -1%         | -14.400          | -1%         | -14.400          | -1%         | -14.400          | -1%         | -14.400          | -1%         |
| Gastos Vehículo Leasing                  | -9.600          | -1%         | -9.600           | -1%         | -9.600           | -1%         | -9.600           | -1%         | -9.600           | 0%          | -9.600           | 0%          |
| Depreciación                             | -1.375          | 0%          | -1.375           | 0%          | -1.375           | 0%          | -1.375           | 0%          | -1.375           | 0%          | -1.375           | 0%          |
| <b>Resultado Operacional</b>             | <b>-55.783</b>  | <b>-6%</b>  | <b>90.276</b>    | <b>8%</b>   | <b>243.451</b>   | <b>18%</b>  | <b>471.157</b>   | <b>27%</b>  | <b>641.554</b>   | <b>32%</b>  | <b>641.554</b>   | <b>32%</b>  |
| Ingresos y Gastos No Operacionales       | -15.149         | -2%         | -12.188          | -1%         | -9.026           | -1%         | -5.649           | 0%          | -2.044           | 0%          | 0                | 0%          |
| <b>Resultado Antes de Impuestos</b>      | <b>-70.931</b>  | <b>-8%</b>  | <b>78.088</b>    | <b>7%</b>   | <b>234.425</b>   | <b>17%</b>  | <b>465.508</b>   | <b>27%</b>  | <b>639.510</b>   | <b>32%</b>  | <b>641.554</b>   | <b>32%</b>  |
| Impuesto a la Renta                      | 0               | 0%          | 0                | 0%          | -65.227          | -9%         | -94.492          | -11%        | -172.668         | -17%        | -173.220         | -17%        |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>           | <b>-70.931</b>  | <b>-8%</b>  | <b>78.088</b>    | <b>7%</b>   | <b>169.198</b>   | <b>12%</b>  | <b>371.016</b>   | <b>22%</b>  | <b>466.843</b>   | <b>24%</b>  | <b>468.334</b>   | <b>24%</b>  |
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO ACUMULADO</b> | <b>-70.931</b>  | <b>-15%</b> | <b>7.157</b>     | <b>1%</b>   | <b>176.355</b>   | <b>13%</b>  | <b>547.371</b>   | <b>24%</b>  | <b>1.014.214</b> | <b>33%</b>  | <b>1.482.548</b> | <b>33%</b>  |

Cifras en MCLP

## Anexo N° 11

### PLAN FLUJO DE CAJA SIN DEUDA A 6 AÑOS

\* Detalle Anual

|  | Año 0    | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4      | Año 5      | Año 6      |
|--|----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
|  | MCLP     | MCLP      | MCLP      | MCLP      | MCLP       | MCLP       | MCLP       |
| <b>INGRESOS POR VENTAS</b>                             | 0        | 1.050.958 | 1.313.698 | 1.642.122 | 2.052.652  | 2.360.550  | 2.360.550  |
| Pago Proveedores                                       | 0        | -201.542  | -259.380  | -320.655  | -397.249   | -454.694   | -454.694   |
| Pago Remuneraciones                                    | 0        | -415.523  | -424.418  | -424.418  | -424.418   | -424.418   | -424.418   |
| Comisiones WEB   | 0        | -92.488   | -115.610  | -144.513  | -180.641   | -207.737   | -207.737   |
| <b>TOTAL PAGOS OPERACIONALES</b>                       | 0        | -709.554  | -799.409  | -889.586  | -1.002.308 | -1.086.850 | -1.086.850 |
| Remuneraciones   | 0        | -150.641  | -153.757  | -153.757  | -153.757   | -153.757   | -153.757   |
| Servicios Externos                                     | 0        | -8.700    | -8.700    | -8.700    | -8.700     | -8.700     | -8.700     |
| Seguros Propiedad                                      | 0        | -17.136   | -17.136   | -17.136   | -17.136    | -17.136    | -17.136    |
| Gastos Traslados (Vehículos)                           | 0        | -23.736   | -23.736   | -23.736   | -23.736    | -23.736    | -23.736    |
| Publicidad   | 0        | -31.529   | -39.411   | -49.264   | -61.580    | -70.817    | -70.817    |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>            | 0        | -231.742  | -242.740  | -252.593  | -264.909   | -274.146   | -274.146   |
| Pago Impuestos   | 0        | -112.793  | -156.810  | -197.461  | -323.125   | -416.018   | -416.018   |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>                   | 0        | -3.131    | 114.739   | 302.482   | 462.310    | 583.537    | 583.537    |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>   |          |           |           |           |            |            |            |
| Adquisiciones Terreno                                  | -200.000 | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Construcción e Instalaciones                           | -430.000 | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Muebles y Otros Equipos                                | -60.000  | 0         | 0         | 0         | -40.000    | 0          | 0          |
| Capital de Trabajo                                     | -160.000 | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. INVERSIÓN</b>      | -850.000 | 0         | 0         | 0         | -40.000    | 0          | 0          |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIV. DE FINANCIAMIENTO</b>   |          |           |           |           |            |            |            |
| Incremento Deuda Bancos                                | 0        | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Incremento Deuda Propia                                | 0        | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Pagos de Préstamos                                     | 0        | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. FINANCIAMIENTO</b> | 0        | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| <b>TOTAL FLUJO DE CAJA NETO</b>                        | -850.000 | -3.131    | 114.739   | 302.482   | 422.310    | 583.537    | 583.537    |



## Anexo N° 12

### PLAN FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO A 6 AÑOS

\* Detalle Anual

|   | Año 0    | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4      | Año 5      | Año 6      |
|---|----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
|   | MCLP     | MCLP      | MCLP      | MCLP      | MCLP       | MCLP       | MCLP       |
| <b>INGRESOS POR VENTAS</b>                                | 0        | 1.050.958 | 1.313.698 | 1.642.122 | 2.052.652  | 2.360.550  | 2.360.550  |
| Pago Proveedores  | 0        | -201.542  | -259.380  | -320.655  | -397.249   | -454.694   | -454.694   |
| Pago Remuneraciones                                       | 0        | -415.523  | -424.418  | -424.418  | -424.418   | -424.418   | -424.418   |
| Comisiones WEB  | 0        | -92.488   | -115.610  | -144.513  | -180.641   | -207.737   | -207.737   |
| <b>TOTAL PAGOS OPERACIONALES</b>                          | 0        | -709.554  | -799.409  | -889.586  | -1.002.308 | -1.086.850 | -1.086.850 |
| Remuneraciones  | 0        | -150.641  | -153.757  | -153.757  | -153.757   | -153.757   | -153.757   |
| Servicios Externos  | 0        | -8.700    | -8.700    | -8.700    | -8.700     | -8.700     | -8.700     |
| Seguros Propiedad   | 0        | -17.136   | -17.136   | -17.136   | -17.136    | -17.136    | -17.136    |
| Gastos Traslados (Vehiculos)                              | 0        | -23.736   | -23.736   | -23.736   | -23.736    | -23.736    | -23.736    |
| Publicidad  | 0        | -31.529   | -39.411   | -49.264   | -61.580    | -70.817    | -70.817    |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>               | 0        | -231.742  | -242.740  | -252.593  | -264.909   | -274.146   | -274.146   |
| Pago Impuestos  | 0        | -112.793  | -156.810  | -197.461  | -313.307   | -383.297   | -383.297   |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>                      | 0        | -3.131    | 114.739   | 302.482   | 472.128    | 616.257    | 616.257    |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>      |          |           |           |           |            |            |            |
| Adquisiciones Terreno                                     | -200.000 | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Construcción e Instalaciones                              | -430.000 | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Muebles y Otros Equipos                                   | -60.000  | 0         | 0         | 0         | -40.000    | 0          | 0          |
| Capital de Trabajo  | -160.000 | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. INVERSIÓN</b>         | -850.000 | 0         | 0         | 0         | -40.000    | 0          | 0          |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b> |          |           |           |           |            |            |            |
| Incremento Deuda Bancos                                   | 250.000  | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Incremento Deuda Propia                                   | 0        | 0         | 0         | 0         | 0          | 0          | 0          |
| Pagos de Préstamos  | 0        | -58.812   | -58.812   | -58.812   | -58.812    | -58.812    | 0          |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. FINANCIAMIENTO</b>    | 250.000  | -58.812   | -58.812   | -58.812   | -58.812    | -58.812    | 0          |
| <b>TOTAL FLUJO DE CAJA NETO</b>                           | -600.000 | -61.943   | 55.927    | 243.670   | 373.316    | 557.445    | 616.257    |
| <b>TOTAL FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>                 | -600.000 | -661.943  | -606.016  | -362.346  | 10.969     | 568.415    | 1.184.672  |

Anexo N° 13

Tabla Desarrollo Financiamiento Externo  
(anualizado)

| Período | Año  | Saldo Capital  | Intereses      | Amortización   | Cuota          |
|---------|------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 1       | 2018 | \$ 250.000.000 | -\$ 15.148.824 | -\$ 43.662.102 | -\$ 58.810.926 |
| 2       | 2019 | \$ 206.337.898 | -\$ 12.187.610 | -\$ 46.623.315 | -\$ 58.810.926 |
| 3       | 2020 | \$ 159.714.583 | -\$ 9.025.564  | -\$ 49.785.362 | -\$ 58.810.926 |
| 4       | 2021 | \$ 109.929.221 | -\$ 5.649.064  | -\$ 53.161.862 | -\$ 58.810.926 |
| 5       | 2022 | \$ 56.767.360  | -\$ 2.043.566  | -\$ 56.767.360 | -\$ 58.810.926 |

Valores en pesos constantes a Agosto de 2016.

**Anexo N° 14**  
**Listado de Hoteles región de los Lagos**

| <b>Región de la Araucanía</b>                           | <b>Región de los Lagos</b>                                     |
|---|--|
| <a href="#">Hotel Pietra Santa</a>                      | <a href="#">Awa Hotel</a>                                      |
| <a href="#">Termas Malalcahuello</a>                    | <a href="#">Hotel Ancud</a>                                    |
| <a href="#">Apart Hotel Puerta del Lago</a>             | <a href="#">Chepu Adventures EcoLodge</a>                      |
| <a href="#">Hotel Rangí Pucón</a>                       | <a href="#">Centro Vacacional Llau Llao - La Araucana</a>      |
| <a href="#">Hotel Vira Vira</a>                         | <a href="#">Hotel de la Isla - Enjoy</a>                       |
| <a href="#">Posada Plaza Pucón</a>                      | <a href="#">Centro de Ocio Hotel &amp; Spa</a>                 |
| <a href="#">Gran Hotel Pucón - Enjoy</a>                | <a href="#">Hostería de Castro</a>                             |
| <a href="#">Hotel Araucarias</a>                        | <a href="#">Hotel Diego de Almagro Coyhaique</a>               |
| <a href="#">Hotel Boutique CasaEstablo</a>              | <a href="#">Centro Vacacional Los Volcanes - La Araucana</a>   |
| <a href="#">Peumayen Lodge &amp; Termas Boutique</a>    | <a href="#">Héroes</a>   |
| <a href="#">Termas de Huife</a>                         | <a href="#">Santuario Patagonia Hotel Boutique</a>             |
| <a href="#">Hotel Dreams Araucanía</a>                  | <a href="#">Sonesta Hotel Osorno</a>                           |
| <a href="#">Hotel Diego de Almagro</a>                  | <a href="#">Hotel Parque Quilquico</a>                         |
| <a href="#">Hotel Tekena</a>                            | <a href="#">Hotel Diego de Almagro - Puerto Montt</a>          |
| <a href="#">Hotel Turismo Temuco</a>                    | <a href="#">Hotel &amp; Apart Club Presidente Puerto Montt</a> |
| <a href="#">Apart Hotel Tierra del Sur</a>              | <a href="#">Centro Vacacional Punta Larga - Los Andes</a>      |
| <a href="#">Hotel Turismo Temuco</a>                    | <a href="#">Centro Vacacional Chinquihue - La Araucana</a>     |
| <a href="#">Hotel Bayern</a>                            | <a href="#">Surterra Apart Hotel</a>                           |
| <a href="#">Hotel Don Eduardo</a>                       | <a href="#">Hotel Gran Pacífico</a>                            |
| <a href="#">Hotel Luanco</a>                            | <a href="#">Hotel Cumbres</a>                                  |
| <a href="#">Hotel Nicolás</a>                           | <a href="#">Hotel Weisserhaus</a>                              |
| <a href="#">Hotel Sueños del Volcán</a>                 | <a href="#">Park Inn by Radisson Puerto Varas</a>              |
| <a href="#">Valle Corralco Hotel &amp; Spa</a>          | <a href="#">Radisson Hotel Puerto Varas</a>                    |
| <a href="#">Villarica Park Lake Hotel &amp; Spa</a>     | <a href="#">Solace Hotel Puerto Varas</a>                      |
|   | <a href="#">Hotel Dreams de los Volcanes</a>                   |
|   | <a href="#">Hotel del Lago</a>                                 |
| <b>Región de los Ríos</b>                               | <a href="#">Hotel Bordelago</a>                                |
| <a href="#">Hoteles Huilo Huilo</a>                     | <a href="#">Hotel Bellavista</a>                               |
| <a href="#">Termas Llifén</a>                           | <a href="#">Hotel Cabaña del Lago</a>                          |
| <a href="#">Hotel Marina del Fuy</a>                    | <a href="#">Hotel Patagónico</a>                               |
| <a href="#">Hotel Elizabeth</a>                         | <a href="#">Quincho Country Home</a>                           |
| <a href="#">Centro Turístico Lago Ranco - Los Andes</a> | <a href="#">Espejo de Luna</a>                                 |
| <a href="#">Centro Vacacional Costanera - Los Andes</a> | <a href="#">Hotel Patagonia Insular</a>                        |
| <a href="#">Hotel Diego de Almagro Valdivia</a>         |  |
| <a href="#">Hotel Dreams Pedro de Valdivia</a>          |  |
| <a href="#">Hotel Puerta del Sur</a>                    |  |
| <a href="#">Apart Hotel Carampangue</a>                 |  |
| <a href="#">Hotel Pedro de Valdivia</a>                 |  |
| <a href="#">Hotel y Cabañas El Castillo Niebla</a>      |  |
| <a href="#">Cabañas Raitué</a>                          |  |
| <a href="#">Hotel Di Torlaschi</a>                      |  |
| <a href="#">Hotel Marina Villa del Río</a>              |  |
| <a href="#">Hotel Melillanca</a>                        |  |