



“WINKUL HACIENDA LODGE”

Parte II

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

**Alumno: Juan Hernández A.
Profesor Guía: Aldo Boitano**

Santiago, octubre 2016

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo.....	04
Oportunidad de Negocio.....	05
Análisis de la industria, Competidores y Clientes.....	06
Industria.....	06
Competidores.....	06
Mapa de Posicionamiento.....	06
Clientes.....	07
Proveedores.....	07
Análisis del Entorno.....	07
Descripción de la empresa y Propuesta de Valor.....	08
Modelo de negocios.....	08
Descripción de la empresa.....	09
Estrategia de Crecimiento. Visión Global.....	09
Sustentabilidad.....	09
Plan de Marketing.....	10
Objetivos de marketing.....	10
Estrategia de segmentación.....	10
Estrategia de servicio.....	10
Estrategia de precio.....	10
Estrategia de distribución.....	11
Estrategia de comunicación y ventas.....	11
Estimaciones demanda y proyecciones crecimiento.....	11
Presupuesto de marketing y cronograma.....	13
Plan de Operaciones.....	13
Estrategia, Tamaño y Alcance de las Operaciones.....	13
Modelo CANVAS.....	17
Flujo de Operaciones.....	18
Plan de Desarrollo e Implementación.....	24
Dotación.....	27
Equipo del Proyecto.....	28

Equipo Gestor.....	28
Estructura Organizacional.....	29
Incentivos y Compensaciones.....	31
Plan Financiero.....	33
Supuestos.....	33
Determinación Tasa Costo de Capital.....	34
Viabilidad Financiera.....	35
Estructura Financiamiento.....	36
Ratios de Operación y Financieros.....	37
Punto Equilibrio.....	38
Riesgos Críticos.....	39
Riesgos Internos.....	39
Riesgos Externos.....	40
Propuesta Inversionista.....	40
Conclusiones.....	42
Anexos.....	43

RESUMEN EJECUTIVO

El turismo es uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional, además de su contribución económica, es una industria que potencia el desarrollo local, el cuidado del medioambiente y la difusión de una imagen atractiva de Chile en el exterior.

El turismo en Chile es un sector económico con alto potencial de crecimiento. Las regiones ofrecen atractivas y variadas posibilidades. Entre el mar, la cordillera, el desierto por el norte, y la Antártica por el sur, Chile deslumbra a quienes lo visitan, con bellos paisajes y exuberante vegetación. Esta riqueza natural se combina con un patrimonio cultural que mezcla múltiples tradiciones. Todos estos atractivos, unidos a la calidez y creatividad de su gente, permiten ofrecer experiencias únicas

La diversidad del territorio ha posicionado al país como un destino atractivo para el esquí y el trekking en montañas o volcanes, excursiones en los bosques, surf y otros deportes acuáticos en las playas y lagos, además de actividades outdoor en el Desierto de Atacama.

Los datos entregados por la Subsecretaría de Turismo y Sernatur en su informe de Turismo Receptivo Anual 2015, muestran que durante el 2015 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. 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. Ahora bien, las estimaciones futuras de la industria turística en Chile son muy auspiciosas, 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.

Tenemos entonces un atractivo de inversión en turismo y para ello, nuestra motivación es “Winkul Hacienda Lodge”, un lugar en donde los turistas puedan vivir una experiencia de descanso y relajación en un ambiente sustentable y amigable con el medio ambiente.

Al evaluar el proyecto durante los primeros 6 años, podemos indicar que muestra una riqueza del Proyecto (VAN) 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.

¹ Fuente: “Chile duplicará la llegada de turistas extranjeros en 10 años”, Noticias Fundación Imagen de Chile, 29/09/2015.

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

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Con una cifra de 4.477.033 turistas, Chile cerró un año más que positivo, tanto para la industria, como para la promoción internacional. El crecimiento llegó a un 21,8%, considerando que en 2015 los turistas provenientes de América Latina se incrementaron un 27,7%, Norteamérica un 13%, los de mercados lejanos como Asia un 19,1% y Europa con un aumento del 1,5% respecto del año anterior. Las estadísticas llevaron a nuestro país a estar entre los 10 destinos turísticos del mundo que más crecieron el 2015, de acuerdo al artículo publicado por la sección Travel del periódico inglés The Telegraph.

Uno de los aspectos más importantes es el aumento del presupuesto para ejecutar las acciones de promoción, que aumentó de USD 7 millones el 2011 a USD 14 millones en la actualidad (USD 11.2 millones de aporte público y 2.8 millones de aporte de privados), del cual más del 50% se invierte en el turista potencial.

Cabe destacar que el éxito en la promoción internacional de nuestro país está dado por la cooperación y sinergia de los esfuerzos de todos los actores públicos y privados. En ese sentido, se espera que la alianza de Turismo Chile con Fedetur permita hacer aún más efectiva la gestión, fortaleciendo el trabajo conjunto de quienes componen la industria.

De acuerdo a Andrea Wolleter, Gerente General de Turismo Chile, “como país nos queda un largo camino por correr, muchas metas por cumplir. Sin embargo, es necesario valorar lo que hemos logrado, que no ha sido sino con la energía y el esfuerzo de todos a los que nos interesa que Chile sea reconocido como un destino de categoría mundial”.

¿Por qué invertir en proyectos de desarrollo turístico sustentable?

La industria turística en Chile ha ido creciendo en los últimos años expresada en la llegada de turistas e ingresos de divisas.

“En los últimos 10 años el aumento de llegadas de turistas internacionales al país ha presentado un incremento acumulado en el período 2005-2015 de un 116%, lo que implica un crecimiento promedio anual de un 8,0%”. A esto agregamos que de los turistas extranjeros que ingresaron a Chile en 2015, un 51% lo hizo motivado por la naturaleza, los paisajes, la flora y fauna. “Esto habla sobre el potencial de este tipo de turismo, y de la necesidad de desarrollarlo para que más visitante, chilenos y extranjeros, disfruten el hermoso patrimonio natural que ofrece Chile”.

Mayores detalles de la oportunidad de negocio, se encuentran en la Parte I del Plan de Negocio

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES

2.1 Industria

Tendencias. Los turistas hoy en día aumentan su nivel de exigencia 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. Los turistas también quieren experimentar lo auténtico ya que están buscando nuevos destinos y experiencias culturales y gastronómicas. La autenticidad se ha vuelto un factor de decisión clave. También se preocupan cada vez más por una gestión responsable del medio ambiente y por la sostenibilidad de los lugares que visita. Internet es sin duda norma y no la excepción a la hora de reservar vuelos, hoteles y todos los servicios vinculados al viaje. Otra tendencia, 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.

2.2 Competidores

Si bien la competencia es hoy en día el turismo en todo el mundo, podemos apreciar en el mapa de posicionamiento, los principales competidores en la zona y que están bajo nivel de sello sustentable.



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.

2.4 Proveedores

Podemos indicar que es un sector muy atomizado y que presenta una variedad de actores tanto de servicios como de productos para la industria de la hotelería y el turismo, no existiendo un riesgo en las negociaciones o bien escases de productos para la operación del negocio.

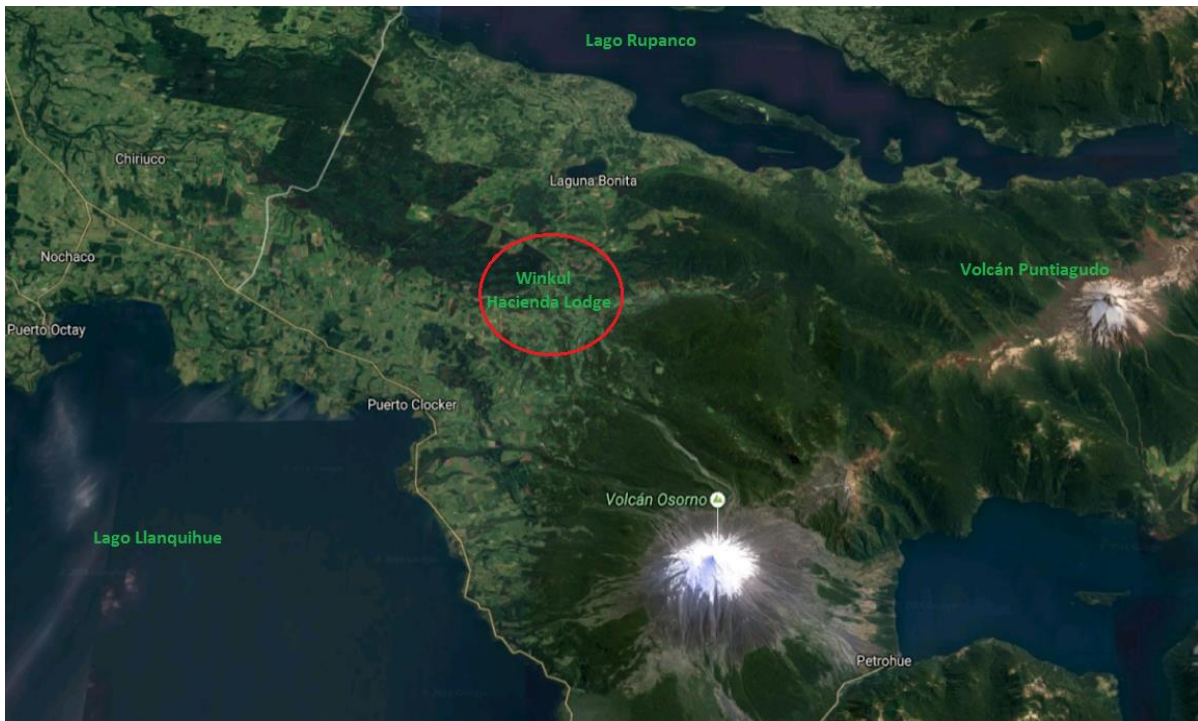
2.5 Análisis del Entorno

Podemos indicar que existe un entorno político estable y que incentiva el crecimiento de la industria turística, bajo una economía estable que ayudan a realizar inversión en un entorno socio cultural que se preocupa cada vez más por el medio ambiente, utilizando tecnologías sustentables.

Mayores detalles del análisis de la industria, se encuentran en la Parte I del Plan de Negocio

III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR

Winkul Hacienda Lodge es hospedaje turístico de formatos variados para alojamiento con una diversidad de servicios bajo un sello de sustentabilidad. 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. 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

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.

3.2 Descripción de la Empresa

La estructura societaria estará compuesta por dos socios gestores más un socio inversionista, todos con igual participación en la sociedad, cada uno aportando con MM\$ 200. Los socios gestores serán propietarios del concepto, tendrán a su cargo la administración y representación legal de la empresa.

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



3.3 Estrategia de crecimiento. Visión Global.

Respecto del crecimiento del negocio, este se visualiza tanto por el crecimiento de la industria del turismo, como también por los esfuerzos del marketing para alcanzar una tasa de ocupación mayor al 80%. El concepto mismo de diversidad de servicios, nos permite hacer crecer el negocio mediante la entrega de alternativas de alojamiento como lo son habitaciones familiares, habitaciones matrimoniales, habitaciones dobles, cabañas y finalmente departamentos

3.4 Sustentabilidad.

La sustentabilidad es uno de los tres pilares fundamentales y que forman la base de este negocio, es por ello que tanto la infraestructura, instalaciones y todo el equipamiento debe estar enfocado en la sustentabilidad y en el cuidado del medio ambiente, incluyendo los procesos como lo son el tratamiento de aguas y residuos y la generación de la propia energía.

Mayores detalles de la empresa y su propuesta de valor, se encuentran en la Parte I del Plan de Negocio

IV. PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de Marketing.

El marketing Online es fundamental para llegar a los distintos segmentos apuntados. En promedio el 90% de las reservas se consiguen mediante la página web o en las plataformas web que prestan servicios de reserva de hoteles, es por ello que el objetivo es dar a conocer nuestras instalaciones y el sello de sustentabilidad como también mostrar los atractivos de la zona.

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 las 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.

Los segmentos a los cuales apuntamos son nivel Socioeconómico ABC1 y C2.

- a) Turistas Extranjeros.
- b) Turistas Nacionales.
- c) Turista Adulto Mayor.

4.3 Estrategia de Servicio.

La sustentabilidad es la base de la diferenciación, para atraer a aquellos turistas que valoran lo Medioambiental, Sociocultural y Económico. La estrategia entonces, es destacar el cumplimiento de normas de sustentabilidad tanto a nivel nacional como internacional.

4.4 Estrategia de Precio.

El precio por el hospedaje, servicios y actividades, será por el concepto “ All Inclusive” ya que esto permite que el cliente se despreocupe por contratar cada servicio por separado al estar de vacaciones.

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.

4.5 Estrategia de Distribución.

Tal como comentamos anteriormente, más del 90% de las reservas se realizan hoy mediante internet, tanto en la página web del hotel o bien mediante las plataformas web que prestan este tipo de servicios. Por lo anterior, el 85% de nuestro presupuesto será enfocado a las plataformas web y el resto del presupuesto será para capturar parte del segmento del turista nacional, mediante las agencias de viajes y también la contratación de personal de venta de terreno, para capturar al segmento del adulto mayor.

4.6 Estrategia de Comunicación y Ventas.

Destacamos las principales vías de comunicación apuntadas a nuestros segmentos objetivos.

- **Marketing General Mediante Plataformas Web.**
- **Convenios con Marcas de Lujo**
- **Convenios con Organizaciones de Adulto Mayor**

4.7 Estimaciones de la Demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Todos los estudios indican que Chile crecerá significativamente a nivel del turismo, proyectando un 5 de crecimiento anual, tanto así que la Subsecretaría de Turismo. anunció la concreción de un aumento del fondo de promoción, el cual aumentará de US\$13 millones el

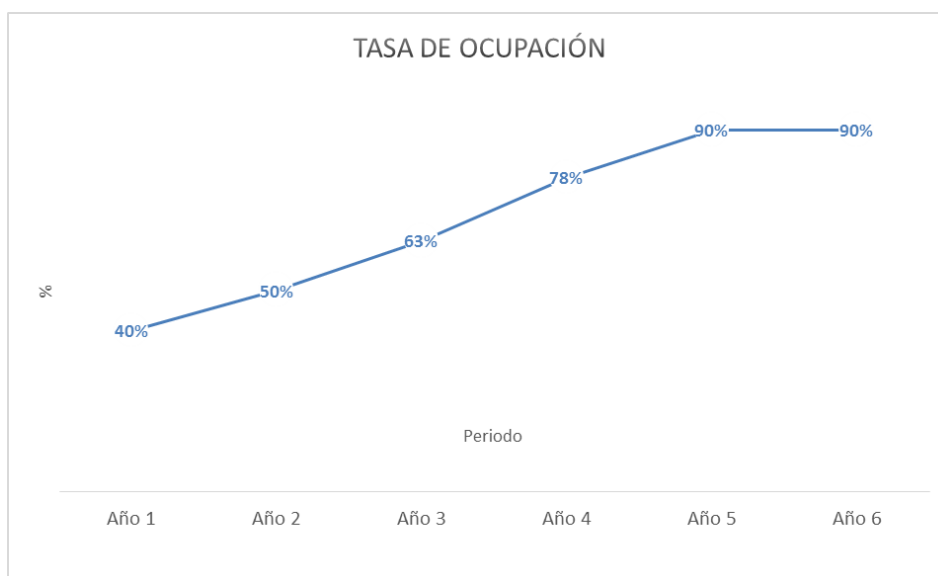
2015 a US\$21,5 el 2017. El tamaño nacional considerando todos los formatos de alojamiento, llegó a ingresos de MM\$473.001.- durante el 2015 representando un 0,3% del PIB nominal, alcanzando un crecimiento de un 8,8% en comparación al 2014 (Fuente: Análisis Cuadros Estadísticos EAT 2015, Sernatur, Mayo 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.

Con estos antecedentes consideramos un crecimiento turístico para Chile del orden del 5% y 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.

Consideramos entonces 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 cercana al 90% de las plazas disponibles.

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



4.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma.

El presupuesto de Marketing se estima un presupuesto destinado a Marketing, publicidad y promoción de un 15% (MM\$105) de los ingresos estimados para el primer año de funcionamiento. Para el segundo año, la estimación de inversión es un 10% (MM\$105) de los ingresos totales.

Mayores detalles de marketing, se encuentran en la Parte I del Plan de Negocio

V. PLAN DE OPERACIONES

5.1 Estrategia, tamaño y alcance de las operaciones.

El emplazamiento de las operaciones se encontrará en la X Región de Los Lagos, en el sector Precordillerano del 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, según el costo para 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 m² de construcción, 1.500 de ellos sólo para el servicio de los pasajeros y otros 150 m² como espacios para el descanso del personal, más los espacios comunes como jardines y estacionamientos. Recordemos que el entorno es primordial en la entrega de la experiencia al cliente, por lo que además considerará la cercanía a algún cauce de agua, en este caso el Río Blanco, y una perspectiva única a los dos volcanes más cercanos Osorno y Puntiagudo que harán más placentera la estadía del visitante.



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 m² destinados al servicio de los pasajeros se distribuirán de la siguiente forma:

- 5 habitaciones dobles de 25 m² cada una (125 m² en total).
- 15 habitaciones dobles de 25 m² cada una (375 m² en total).
- 5 habitaciones familiares de 35 m² cada una (175 m² en total)
- Restaurante, cafetería y bar 300 m² en total.
- Gimnasio 150 m².
- Spa (sala de masajes, sauna, hidromasajes) 50 m².
- Piscina temperada y espacio multiuso 300 m² en total.
- Sector de 5 Tinajas de baño 25 m² en total.
- Áreas verdes, estacionamientos y sectores comunes 2.000 m²

Las instalaciones darán espacio para la atención simultánea de 65 huéspedes diarios como capacidad máxima, pero debido a que dentro de los 2 primeros años se espera una tasa de ocupación del 40% y 50% respectivamente (según estadísticas Sernatur, el promedio regional en el año 2015 fue de un 80%), las operaciones (no la calidad de servicio) estarán planificadas para recibir un total de 23 pasajeros diarios el primer año y 29 de pasajeros promedio diariamente al año siguiente, simultáneamente en temporada alta, para lo cual se estima una dotación total de 43 colaboradores directos, es decir, contratados por la empresa, 33 de ellos relacionados con la atención directa a los huéspedes.

Si bien los segmentos objetivo se espera que distribuyan su demanda dentro de las diferentes temporadas en el año, quincena de diciembre a primera quincena de marzo para los veraneantes nacionales; abril a noviembre nacionales de la tercera edad; entre mayo y noviembre para los visitantes extranjeros, se estima que dentro de los dos primeros años de operación la demanda más importante se concentre en los meses de enero y marzo. En consideración a esto último, la capacidad de atención será reforzada en el período del año mencionado 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, esta última contratada a empresas externas según se describe más adelante.

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.

El contratar una empresa externa para el reclutamiento no obedece a la necesidad de agilizar el proceso que permita cubrir adecuadamente eventuales saltos en la demanda o inasistencias del personal operativo, por lo que estas labores serán internalizadas cuando se trate de cargos de menor trascendencia en el largo plazo.

En el mediano plazo, es decir a los 2 años de operación, se espera que esta estructura facilite la obtención de 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.

Una consideración especial respecto de los beneficios que recibirán los colaboradores de todas las áreas, dado que en su mayoría serán provenientes de zonas urbanas alejadas, son las áreas de descanso que se habilitarán para su tiempo libre. Serán 150 m² en los cuales se implementarán habitaciones, comedor, cocina y salas de descanso con el objeto de paliar en alguna medida la lejanía de su entorno familiar y estimular su productividad.

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: Al respecto se definirán procesos programados de compra con una habitualidad y stock de seguridad definidos con antelación para el caso de insumos (amenities, elementos de mantención de instalaciones, etc.) y alimentos no perecibles. Se debe considerar que la operación se ubicará a unos 90 kilómetros de un centro urbano importante, por lo que esta actividad es clave para la continuidad del servicio de calidad, motivo por el cual el área de adquisiciones contará con un vehículo que a su vez prestará servicios a la operación en su conjunto para diligencias de administrativas.

Para el caso de alimentos perecibles, se iniciará buscando el abastecimiento local y en caso

de no ser factible, por medio de proveedores especializados con los cuales se pueda definir un convenio de entrega habitual. En todo caso, se debe destacar, que la no presencia de proveedores locales para el abastecimiento regular implica implementar un programa de fomento con agricultores locales para que en el largo plazo exista un acuerdo de colaboración y adquisición de alimentos e insumos, nuevamente con el objeto de impactar positivamente el entorno social, cumpliendo con el compromiso de sustentabilidad de la compañía.

Por último, las compras de reposición o inversión (cuchillería, vajilla, cristalería, ropa de cama, etc.) serán definidas por el área respectiva en tiempo y cantidad según se acuerde según la necesidad de la operación, buscando proveedores tanto a nivel regional como nacional para cumplir con el adecuado estándar de calidad.

2.-Traslado de Huéspedes: Se contará con un vehículo destinado al transporte de pasajeros el cual coordinará su salida el día anterior por orden del Jefe de Servicio al Cliente, quien será reemplazado en esta función, en caso de ser necesario, por el Gerente de Servicio al cliente y serán apoyados en temporada alta por la contratación puntual de un servicio externo con el cual se trabajará bajo modalidad de tarifa preferencial por medio de un convenio de operación, ya que eventualmente apoyarán en el traslado de los huéspedes a visitas urbanas que se realicen, siempre que no sea posible contar con vehículo propio de la operación. La adquisición de vehículos adicionales será evaluada posterior al tercer año de operación según sea la necesidad que se visualice con la experiencia de los años anteriores.

3.- Actividades InDoor: Estas actividades quedarán bajo completa responsabilidad interna en su desarrollo, siendo también necesaria la contratación directa del equipo que las llevará a cabo, como lo son los profesores de gimnasia, yoga y enfermera. Aquí consideraremos actividades tanto para los adultos mayores como para quienes deseen complementar su descanso al interior de las mismas instalaciones sin abandonar el recinto.

4.- Actividades OutDoor: Debido a la falta de experiencia y eventuales dificultades en cumplir con la normativa de seguridad necesarias para cada actividad por las complejidades inherentes en cuanto a implementación y certificaciones necesarias, en los cinco primeros años estos servicios serán externalizados a empresas especializadas en este tipo de experiencias, que las tomarán bajo su responsabilidad desde el momento en que sean

programadas por los jefes de servicio. Esta política permitirá además optimizar los recursos monetarios al evitar la necesidad de inversión en equipamiento especializado, que de lo contrario debiera ser adquirido directamente por la operación y renovado rigurosamente según los estándares de seguridad para evitar riesgos innecesarios a los visitantes.

Es importante destacar que el Jefe de Servicio tomará especial cuidado en la coordinación adecuada de las actividades con los operadores externos con el objeto de evitar esperas innecesarias o actividades abortadas por falta de operador, evitando en todo sentido eventuales malos ratos a los pasajeros.

Dentro de las actividades principales bajo esta modalidad se considerará las salidas en kayak, rafting, escaladas, cabalgatas y trekking.

5.- Plataforma Tecnológica: Un aspecto importante de señalar y que será tratado en mayor detalle más adelante corresponde al soporte tecnológico de información el cual 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.

Como apoyo a la comprensión de la relación de áreas y actividades se ha aplicado el **Modelo Canvas**, del cual se desprende el siguiente diagrama.



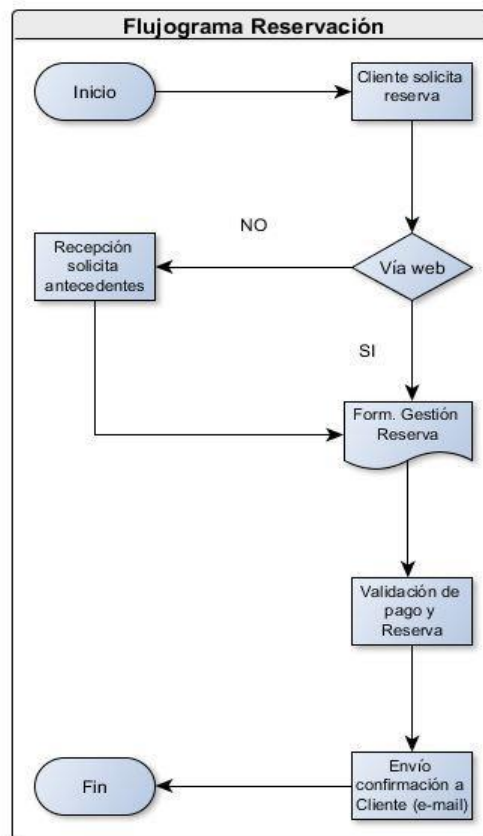
5.2 Flujo de Operaciones.

Los siguientes flujos permiten tener claridad de Quienes intervienen, Objetivo del proceso (para qué), y sus Parámetros, Políticas, Segregación de funciones y controles.

➤ Proceso de Reservación del Cliente

El proceso se ejecuta por el cliente en forma personal, vía portal web (Ttripadvisor, Trivago, Booking, Hoteles.com, etc.) o por personal de Recepción del Lodge completando, en ambos casos, el Formulario de Gestión de Reserva que su vez alimenta la base de datos “Maestro de Reservas y Actividades”, para luego validar el pago que cierra el proceso con el envío del correo electrónico confirmando al cliente su reservación en la fechas solicitadas.

El Maestro de Reservas contendrá los antecedentes oficiales de disponibilidad del Lodge, aportando información tanto para la recepción como para la salida de los huéspedes, como se podrá observar en los siguientes procesos de Check In y Check Out.

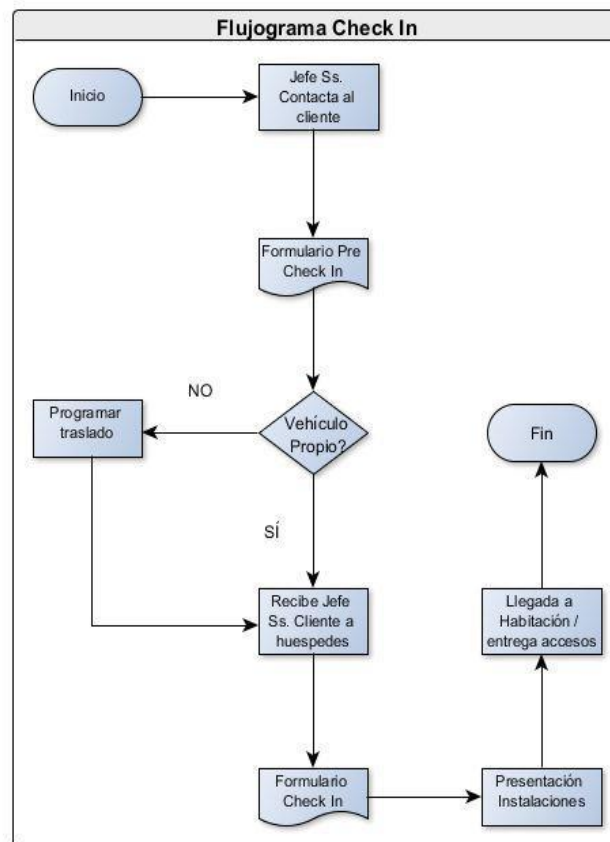


➤ **Proceso de Check In**, recibimiento de los huéspedes

Dentro de las funciones críticas y permanentes del Jefe de Servicio al Cliente se encuentra el contacto con los huéspedes previo a su llegada para programar y coordinar su recibimiento, por ejemplo en lo que respecta al transporte de éstos hacia las instalaciones.

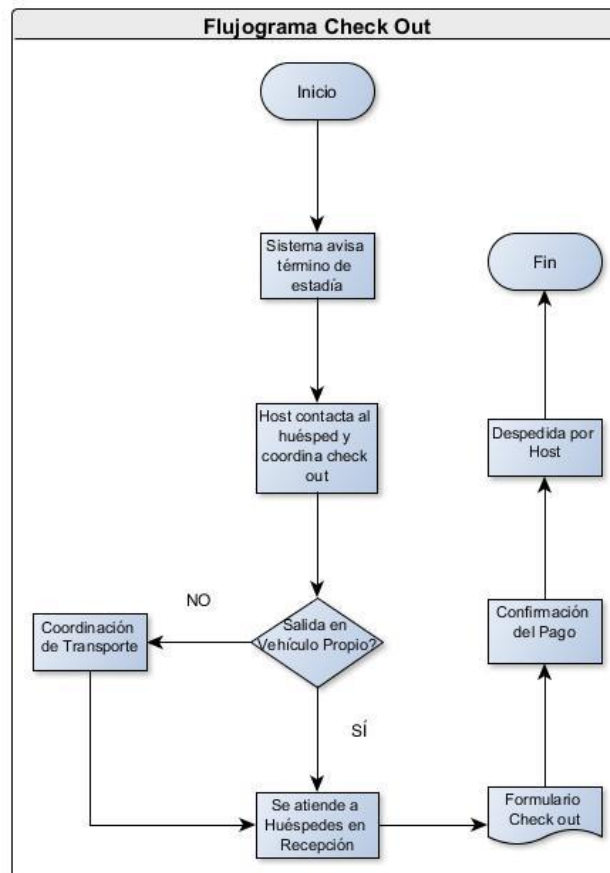
Para ello el sistema de reservas, al consultar el Maestro de Reservas, hará un aviso diario al Jefe de Servicio informando los arribos del día siguiente para que éste tome contacto con los huéspedes. De ser negativo el contacto, se insistirá por personal de Recepción hasta obtener una respuesta y concretar los detalles del arribo.

Otro aspecto muy importante es la bienvenida y posterior Presentación de las Instalaciones por parte del Jefe de Servicio o en su ausencia, por el Gerente de Servicio al Cliente, con el fin de que los clientes se familiaricen con los protocolos y actividades disponibles para ellos.



➤ Proceso de Check Out

El Maestro de Reservas nuevamente adopta un papel relevante en este proceso debido a que diariamente generará un aviso dirigido al Jefe de Servicio al Cliente mencionando las salidas del día siguiente, con el objeto de tomar contacto con el huésped y coordinar las actividades necesarias para un check out más expedito y posterior traslado de los clientes al aeropuerto o terminal de buses según sea el caso, si correspondiere.

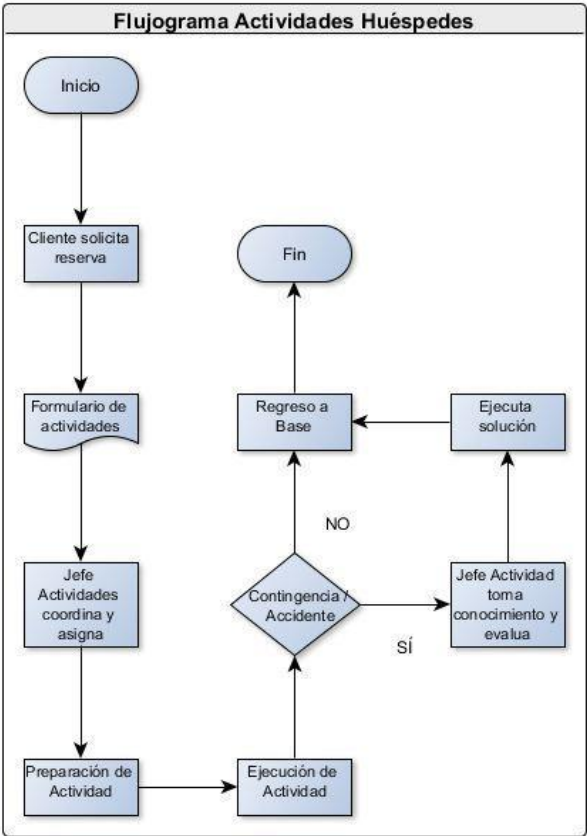


➤ Programación Actividades para Huéspedes

A su llegada, los visitantes serán recibidos por el Jefe de Servicio al cliente, quien luego de presentar las instalaciones, los dejará invitados para que al final de la jornada asistan a un pequeño cóctel en el que se presentarán las actividades disponibles de la temporada, normas generales y forma de reserva que estará a cargo del Jefe de Actividades.

Se desarrollará una plataforma informática que permitirá al cliente tomar la actividad con un mínimo 12 horas de anticipación desde cualquier dispositivo conectado a la web o desde los equipos disponibles para tal efecto en la recepción del Lodge.

Será el Jefe de Actividades quien recibirá diariamente un reporte con el detalle de las actividades con sus respectivas reservas, para luego coordinar cada una de ellas.



➤ **Proceso de Compras Insumos y Servicios Regulares**

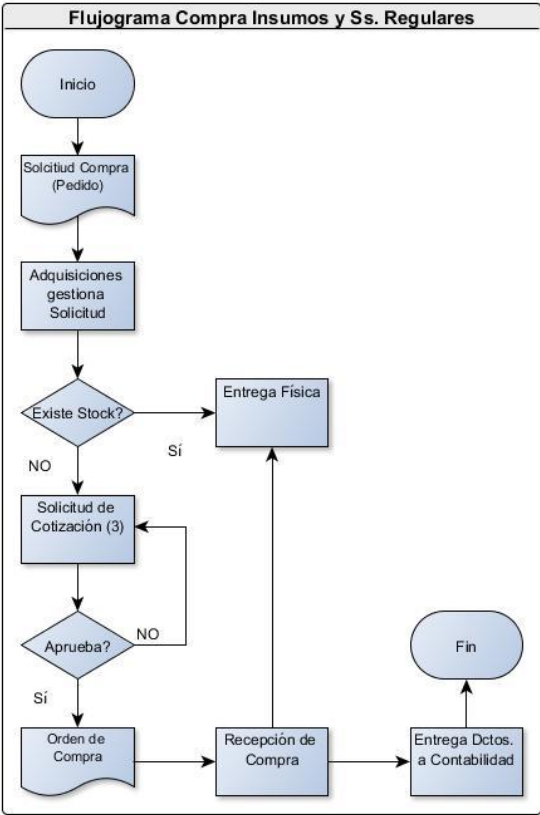
Adquisición de artículos de uso cotidiano, que no implican un monto individual de compra significativo y no mayor a \$800.000.-, compra de productos, insumos y/o servicios regulares, como por ejemplo amenities para las habitaciones (jabón, shampoo, peinetas, etc.), artículos de aseo, artículos de mantención de jardín o piscina.

El objetivo es evitar compras de último minuto para elementos que son necesarios para la operación, manejando stock de seguridad para una entrega oportuna.

Las existencias insuficientes obligarán a solicitar cotizaciones a tres proveedores distintos,

generando una Orden de Compra para la opción de mejor precio y calidad.

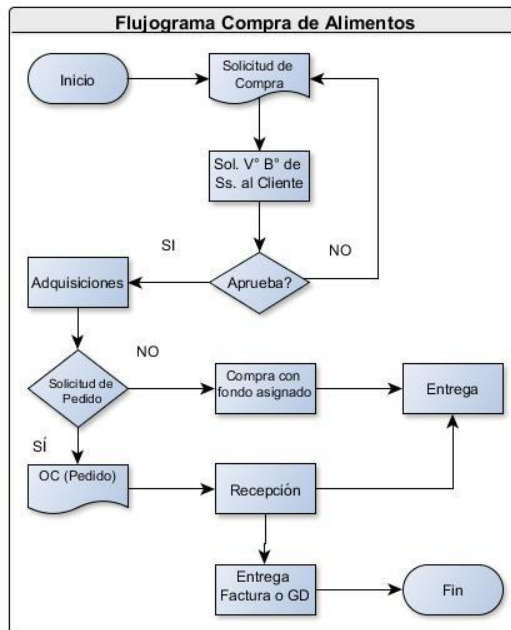
El control se realizará ex post de acuerdo a los índices de rotación de inventario y presupuestos asignados por el Jefe de Operaciones y en una segunda instancia más general, por el Gerente de Administración.



➤ **Proceso de Compra de Alimentos**

La compra de alimentos será solicitada una vez al día por el Chef del Restaurant, la cual será visada por el Gerente de Servicio al Cliente, lo cual, implica tener control y conocimiento de la operación.

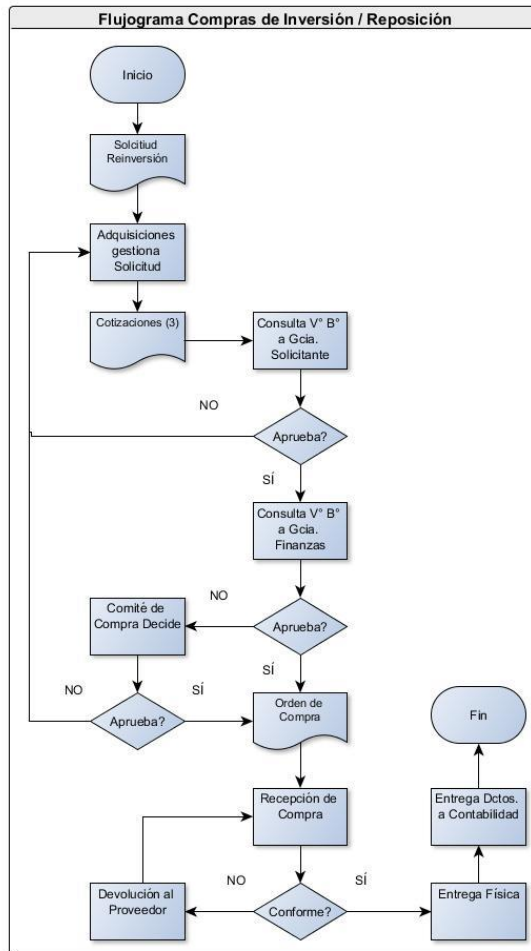
Debido a que algunas compras de materia primas implicarán un bajo monto y/o un proveedor informal, el área de Adquisiciones mantendrá un fondo en dinero efectivo de \$200.000.- para este tipo de casos.



➤ **Proceso de Compras de Inversión o Reposición**

La importancia y la magnitud de los recursos involucrados en compras de estas características implican el involucramiento de varias unidades y responsables.

Serán los Jefes de Área los responsables de velar por el adecuado abastecimiento de sus activos fijos, pero será el área de Finanzas quien dará su aprobación final en base al presupuesto global de la Operación. De no acordar los criterios de compra (precio, calidad, cantidad, etc.) un comité de compra compuesto por el Gerente de Área, Gerente de Finanzas y el Gerente General, será la última instancia para acordar la adquisición.



5.3 Plan de desarrollo e implementación.

Dentro del primer año de funcionamiento, en correspondencia con el plan de desarrollo inicial, las instalaciones considerarán la siguiente infraestructura:

- Nave principal en que funcionarán la recepción, restaurante/bar, salón de estar.
- Alas laterales para las habitaciones.
- Nave anexa para gimnasio, spa, sauna
- Piscina temperada
- Oficinas administrativas, incluyendo bodega
- 2 cabañas para alojamiento del personal de 75 m² cada una

El proceso de habilitación se iniciará con la búsqueda y compra del terreno, que como se ha mencionado, será uno de los aspectos distintivos del servicio por lo que debe tener características de entorno altamente gratificante para el pasajero como lo son la vista y el contacto natural.

Paralelamente se concretará la contratación de una oficina de arquitectos para definir el diseño de las instalaciones, con lo cual se ingresará la solicitud de permiso de edificación en la Municipalidad de Puerto Octay.

El inicio de las obras de construcción deberá ser entre el mes de diciembre y enero del año anterior al inicio de las operaciones, época del año en que las condiciones climáticas permitirán la instalación de obra. Se estima un período de 10 meses para la terminación de la obra gruesa de las instalaciones para luego continuar con las terminaciones interiores y jardines, aspectos que no dependen del clima para su concreción.

La decoración de los interiores y el diseño de los jardines, serán encargados a asesores quienes ayudarán con la implementación con el objeto de darle armonía al lugar tanto del punto de vista natural como de acogida al pasajero, para que sienta que se encuentra como en su casa.

Con respecto al desarrollo del plan de Marketing este será realizado dos meses antes del inicio de la Campaña de Marketing, la cual, es considerada para el mes de septiembre, que contempla la elección de medios y contenidos específicos para dar a conocer el lugar dentro de los segmentos de manera masiva con suficiente antelación a la inauguración.

Simultáneamente a la construcción de las instalaciones, en el mes de septiembre, se desarrollará el proceso de reclutamiento y selección del personal permanente, cubriendo en un principio las jefaturas de cada área quienes posteriormente apoyarán el proceso de selección de los equipos de trabajo respectivos y comenzarán con la capacitación de sus equipos y coordinaciones internas.

La programación para la construcción, habilitación y equipamiento junto a la obtención de todos los permisos gubernamentales necesarios debe considerar el inicio de servicio con un plazo máximo dentro de la primera quincena de febrero del siguiente año, período en que los turistas nacionales toman mayoritariamente sus vacaciones.

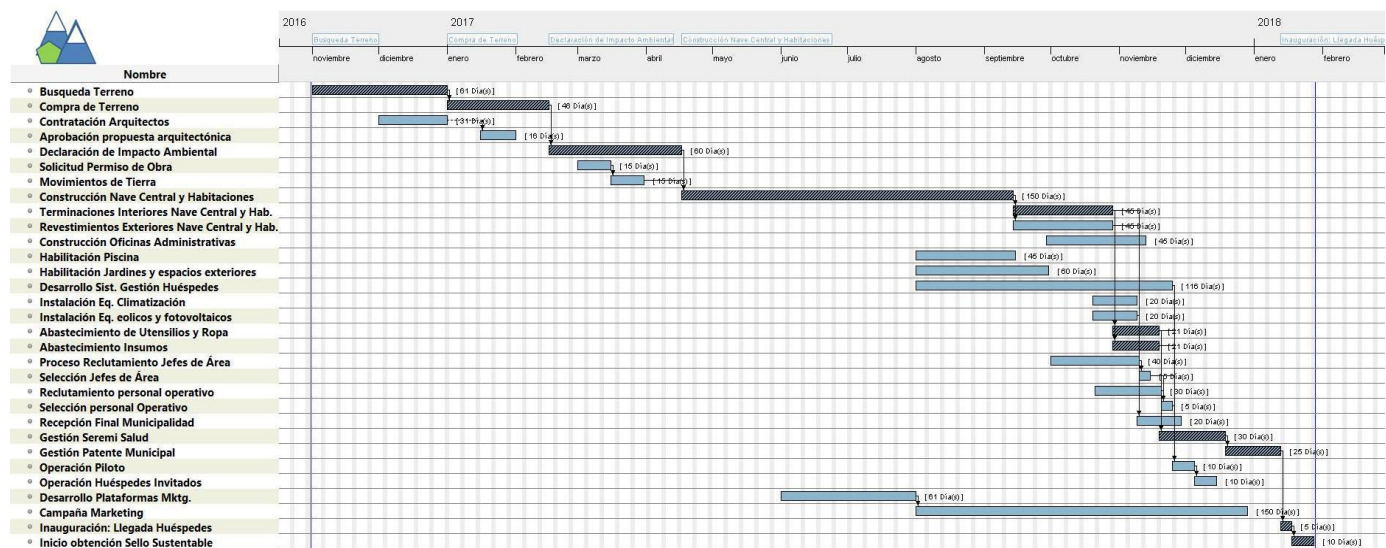
Un elemento importante dentro de la implementación y posterior operación del negocio dice relación con la Plataforma Tecnológica de Información para la gestión de los servicios a los clientes. El sistema de información será el soporte para la oportuna y adecuada entrega de los

servicios a los huéspedes desde el momento de la reservación que será almacenada en una base de datos llamada “Maestro de Reservas y Actividades” la cual será utilizada para almacenar toda la información de habitaciones y actividades disponibles por fechas y que el sistema de Gestión consultará periódicamente para avisar al Jefe de Servicio al Cliente la llegada, salida o inscripción en actividades de los pasajeros y que será alimentada en diferentes instancias de la operación según se detalló en los flujos de operación del punto anterior. El sistema de gestión tendrá interfaces tanto para huéspedes como para encargados del servicio al cual será posible acceder desde distintas plataformas (tablets, Pc’s, smartphone) para hacer la gestión más amigable sobre todo a los visitante. Por ejemplo, un huésped que desea reservar una cabalgata junto a su acompañante para el día siguiente podrá acceder a la interfaz de los pasajeros y acceder a todos los horarios disponibles para la actividad que busca, concretando fácilmente su preferencia, antecedentes que una vez al día el Jefe de Actividades descargará para luego coordinar con el guía o encargados.

Otros aspectos importantes a desarrollar son:

- Prueba de servicio con clientes cercanos (operación piloto).
- Prueba de servicio con Invitados especiales.
- Una vez corregidos los problemas se realiza inauguración.

Carta Gantt del Proyecto



5.4 Dotación.

Si bien en este tipo de negocios existe estacionalidad, las estrategias apuntan que la brecha entre temporada alta y baja sea la menor posible. En este contexto, el servicio brindado a nuestros clientes es esencial y para ello se ha definido una dotación fija y una variable, la cual, nos permite abordar la estacionalidad del negocio y cumplir con el servicio ofrecido según nuestra capacidad hotelera.

Los cargos son los siguientes durante el periodo de 6 años:

- Gerente General
- Gerente de Finanzas (tercer año)
- Gerente de Servicio al Cliente
- Asistente de Personal
- Administrativo
- Fuerza de Ventas
- Jefe de Operaciones
- Logística Interna
- Jardinero / Mantenimiento y Seguridad
- Adquisiciones
- Jefe Servicio al Cliente
- Recepcionista
- Mucamas / Servicio de Aseo*
- Garzón / Barman *
- Chef / Cocineros *
- Jefe de Actividades
- Prof. Gimnasia *
- Guía Turística *
- Enfermera *

(*) Cargos que se incrementan en una persona adicional para meses de Diciembre a Marzo.

Todo el personal debe contar idealmente con experiencia previa en el rubro, de lo contrario será analizada su capacidad de servicio al cliente mediante evaluaciones previas a la contratación, las cuales, serán realizadas por servicio externo contratado para estos fines.

Todos y cada uno de los trabajadores, tendrán una inducción previa en donde se les dará a conocer nuestro concepto de servicio al cliente

Los servicios de apoyo externo serán:

- Contabilidad General
- Reclutamiento y Selección
- Publicidad y Marketing
- Informática

VI Equipo del proyecto

6.1 Equipo Gestor

Respecto al punto en cuestión, el equipo emprendedor posee características que validan lo apto e idóneo que se encuentra para hacer de la idea de negocio que se plantea en este informe, un proyecto concreto y ejecutable bajo su propia gestión. En este sentido, algunas de las cualidades y capacidades a considerar de los integrantes son:

- Autoconfianza
- Visión y proyección de negocio
- Formación empresarial (formación académica)
- Capacidad de emprendimiento (experiencia empresarial)
- Conocimiento del rubro y zona geográfica

A estos puntos se deben agregar aspectos que potencian el perfil del equipo en favor de la concreción del proyecto como el ser sujetos de crédito, característica que facilita el financiamiento, interés real por llevar a cabo la idea debido a la preocupación por generar impactos favorables al medio natural y social y por último, se encuentran presentes en sus integrantes, habilidades blandas que promueven la creación de redes de contacto, alianzas, formación de equipos de trabajo y de promover ideas.

El equipo gestor tendrá la responsabilidad de la Gerencia General y la Gerencia de Servicio al Cliente, en donde uno estará a cargo la administración general del hotel y el otro será responsable de la alta calidad de servicio.

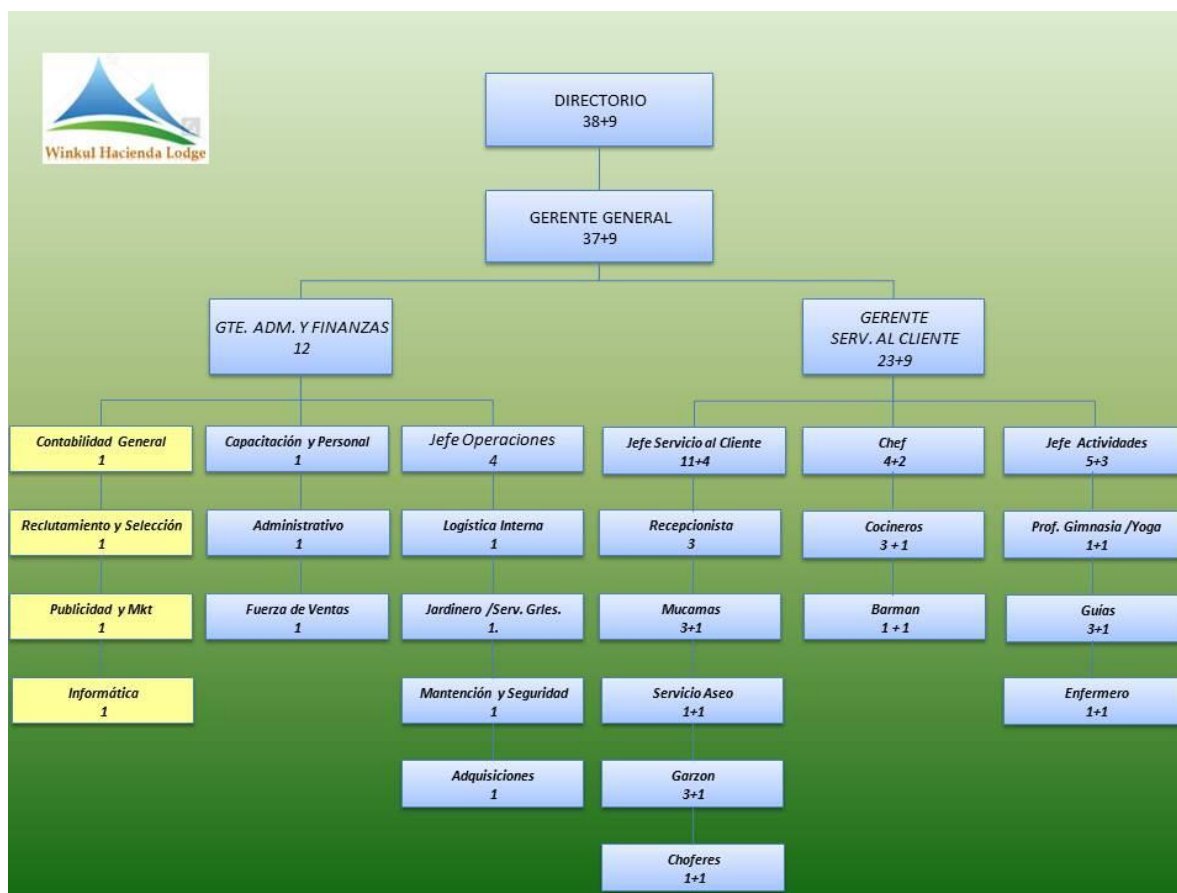
6.2 Estructura Organizacional

La estructura de la organización estará compuesta mediante un Directorio, dos gerentes de área, un nivel intermedio de jefaturas y el personal a cargo en las diversas tareas. La organización también tendrá el apoyo externo en las áreas de Contabilidad, Reclutamiento y Selección, Publicidad, Marketing e Informática, junto con asesorías en el ámbito tributario y legal.

En la puesta en marcha del proyecto, contaremos con apoyo en el ámbito de la arquitectura, construcción, paisajismo y decoración de interiores.

Las áreas funcionales de la organización serán Finanzas, Recursos Humanos y Marketing y las áreas de negocio serán Servicio al Cliente, Restaurant/Bar y Actividades Turísticas.

Organigrama de la Empresa:



Roles Principales:

Directorio: Tendrá como función la definición de los planes estratégicos, el control de gestión y la definición de la estructura organizativa. También será responsable de definir las compensaciones, beneficios e incentivos del personal, como también las políticas de funcionamiento y estándares de calidad de servicio.

Gerente General: Tendrá a cargo la administración general del Lodge, la planeación, organización, coordinación, supervisión, comunicación y dirección de todas las actividades del hotel, con el fin de desarrollar un correcto funcionamiento de acuerdo con estándares definidos, llevando a cabo las decisiones estratégicas establecidas por el directorio.

Gerente Finanzas: Tendrá la responsabilidad de las áreas funcionales de la empresa y de la coordinación de los servicios externos requeridos, como también la elaboración, control y seguimiento de la información financiera contable y del presupuesto de la empresa. Estará a cargo de la contratación y capacitación del personal como también de las auditorías internas definidas por la gerencia general.

Gerente Servicio al Cliente: Tendrá a su cargo las áreas de servicio al cliente, restaurant/bar y Actividades Indoor y Outdoor. Deberá supervisar, controlar y gestionar, que se cumpla con el estándar de calidad y de servicio definidos. Será responsable de gestionar que los áreas a su cargo desarrollen sus actividades de manera eficiente pero garantizando el más alto nivel de servicio.

Jefe de Operaciones: Tendrá a su cargo las actividades de adquisiciones, logística interna, servicios generales, mantención y seguridad. Deberá controlar, que todos los servicios se encuentren en perfecto estado para el uso del cliente como del personal, debe asegurar el stock de los insumos requeridos por las distintas áreas, será su responsabilidad que se cumplan todas las normas de seguridad exigidas tanto para las dependencias como para el personal de la empresa.

Jefe Servicio al Cliente: Tendrá a su cargo la recepción, mucamas, servicio de aseo, garzones y choferes. Será responsable de coordinar la llegada del cliente, dar la bienvenida y mostrar las dependencias, servicios e información general del Lodge. Estará a cargo de recepcionar todas las solicitudes, inquietudes o reclamos del cliente y gestionar la aclaración o solución de cada uno de ellos. También deberá coordinar el Check out y traslado del cliente si es requerido.

Chef: Será responsable del correcto funcionamiento del Restaurante y Bar, la confección de los menús, gestionar los requerimientos necesarios para el Restaurante y Bar, controlar el consumo de las materias primas.

Jefe Actividades Turísticas: Tiene a su cargo las actividades indoor y outdoor y bajo su responsabilidad están los cargos de gimnasia, yoga, guías y enfermera. Sus responsabilidades serán la presentación a los clientes de las actividades indoor y outdoor asesorando y resolviendo todas las inquietudes de los clientes, la coordinación de las actividades con los guías y externos, para el correcto y oportuno desarrollo de las actividades, debe velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y de cualquier otra exigida para el desarrollo de ellas, debe gestionar cualquier inconveniente que se presente en el desarrollo de las mismas.

6.3 Incentivos y compensaciones

Todos los trabajadores de la empresa excepto el Gerente General y Gerente de Servicio al Cliente, estarán bajo la política de incentivos y compensaciones. El Gerente General y Gerente de Servicio al Cliente por ser socios y dueños de la empresa sólo percibirán remuneración de mercado durante los primeros 3 años de operación, luego se evaluará si corresponde algún plan de incentivo.

La política de incentivos define 4 tipos de servicios y su ponderación variable y fija dependiendo el cargo y la relación con el cliente. La política apunta a que todos los trabajadores, se sientan identificados a prestar un excelente servicio, el cual será retribuido mediante el pago de una renta mayor que la de mercado. Para ello se ofrece un sueldo máximo que puede alcanzar 1,5 sueldos bruto de mercado.

Niveles de Servicio Directo al Cliente

Tipo Serv.	Rango		
	Variable		Fijo
1	0%	70%	80%
2	0%	30%	90%
3	0%	0%	100%
4	70%		30%

Tipo Serv.	Cargo
1	Jefe Servicio al Cliente
1	Recepcionista
1	Mucama
1	Servicio Aseo
1	Garzon
1	Chofer
1	Chef
1	Cocinero
1	Barman
1	Jefe Actividades
1	Prof.Gimnasia/Yoga
1	Guías Turismo
1	Enfermero
2	Jefe Operaciones
2	Logística Intema
2	Jardinero/ Serv. Grales.
2	Mantenición y Seguridad
2	Adquisiciones
1	Capacitación y Personal
1	Administrativo
4	Fuerza Venta

La remuneración fija se calcula sobre el valor máximo de remuneración que el trabajador puede optar y la remuneración variable será pagado según el factor de cumplimiento de los indicadores definidos.

Se han definido 3 conceptos a medir que son **Nivel de Servicio, Tasa de Ocupación y Desempeño**. La empresa dispondrá de tecnología que permita medir de forma transparente y confiable los resultados de los indicadores.

Tabla de Indicadores

	% de Pago	0%	25%	50%	100%
	Rango Indice	0-25	26-70	71-90	91-100
Nivel de Servicio	60%				
Limpieza/orden					
Disponibilidad Serv.					
Reclamos					
Satisfación General					
Tiempos de Atención					
Amabilidad/confiabilidad					
Tasa Ocupación	20%				
Nº Pernoctaciones/Plazas Mensuales					
Desempeño	20%				
Clima Laboral					
Trabajo en Equipo					
Cumplimiento Protocolo					
	100%				

La gerencia de administración y finanzas será contratada al tercer año operación y obtendrá un incentivo por metas de resultados anuales, cuya base de cálculo será el margen de contribución y el cumplimiento de objetivos personales y de su equipo de trabajo.

La siguiente lista de beneficios serán otorgados en forma paulatina durante los próximos 5 años.

- 3 días administrativos al año.
- Tarde libre día de su cumpleaños
- Bono Vacaciones, Fiestas Patrias y Navidad

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) 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.

Determinación Tasa Costo de Capital:

Para la determinación de la tasa se consideró la utilización del 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 desempeñe la firma, como los riesgos asociados a la economía.

$$k_0 = rf + \beta_m \cdot PRM + PL$$

Para comenzar, la determinación de la Tasa Libre de Riesgo (rf) se logró por medio de valores del mercado secundario de los Bonos en UF del Banco Central de Chile (BCU, BTU) a 2, 5 y 10 años (fuente: www.bcentral.cl) en agosto de 2016, proyectando por medio de una regresión lineal, una tasa representativa a 6 años cuyo valor obtenido fue de 1,14% anual.

En segundo lugar, se definió una Prima por Riesgo de Mercado (PRM), según los antecedentes publicados en www.damodaran.com para el mercado chileno, de un 8,17% a Julio de 2016.

Misma fuente se utilizó para determinar el valor β , que para el caso, al investigar los distintos mercados y sectores industriales existentes, el sector turístico no se describe como tal por lo que se consideró como referencia más cercana el sector industrial llamado "Recreación", en el cual se encuentran insertas empresas de similares características a las del análisis como son Intrawest Resort Holdings, Inc., Peak Resorts Inc., Vail Resorts, Inc., compañías dedicadas a alojamiento y actividades outdoor simultáneamente. En segundo lugar se evaluó la posibilidad de tomar la serie estadística para Mercados Emergentes, pero finalmente fue desechada la alternativa debido a la predominancia de empresas de origen Indio y Chino, siendo el mercado Latinoamericano representado sólo por dos firmas (de origen mexicana y brasileña) que no dicen relación con servicios vacacionales Outdoor, en consecuencia optando por los indicadores relativos al mercado de Estados Unidos por su significancia estadística dado su mayor historial de datos.

En resumen los datos obtenidos que corresponden para el cálculo del Costo de Capital son:

Concepto	Valor
Tasa Libre Riesgo (rf)	1,14%
Prima Riesgo Mercado (PRM)	8,17%
Beta Puro Industrial (β)	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 retornos anuales en términos de Flujos de Caja son los que se describen a continuación:

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Período	0	1	2	3	4	5	6
Flujo de Caja Total	-850.000	-3.131	114.739	302.482	422.310	583.537	583.537
Flujo de Caja Acumulado	-850.000	-853.131	-738.392	-435.910	-13.600	569.936	1.153.473

Valores expresados en M\$ constante al 30 de Agosto de 2016.

Para un mayor detalle de los ingresos proyectados, de la estructura de costos y flujos del primer año de operación consultar Anexo N° 4.

Al realizar el cálculo de los indicadores de rentabilidad de acuerdo a los flujos descritos 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 es viable en el largo plazo y que es conveniente invertir en él dado su generación de riqueza sólo en los primeros 6 años de funcionamiento.

Estructura de Financiamiento:

La Inversión Inicial requerida para la ejecución del proyecto asciende a M\$850.000.- distribuidos de la siguiente manera:

	Monto (M\$)
Adquisiciones Terreno	200.000
Construcción e Instalaciones	430.000
Muebles y Otros Equipos	60.000
Capital de Trabajo	160.000
Total	850.000

De las cantidades mencionadas, M\$400.000.- serán aportados por los creadores del proyecto en partes iguales y otros M\$200.000.- serán obtenidos a través de un inversionista externo, constituyendo el capital social distribuido en las proporciones de participación siguientes:

	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%

Los faltantes M\$250.000.- 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° 10.

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%

Ratios de Operación y Financieros

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
RevPAR (M\$)																		
* Ingreso Total por Habitaciones/Habitaciones Tot. Disponibles	122	122	122	86	86	86	86	86	86	86	86	122	97	121	151	189	217	217
ADR (M\$)																		
* Ingreso Total por Habitaciones/Habitaciones Tot. Ocupadas	250	250	250	236	236	236	236	236	236	236	236	250	241	241	241	241	241	241
Tasa de Ocupabilidad																		
Habitaciones Ocupadas/ Habitaciones Disponibles	49%	49%	49%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	37%	49%	40%	50%	63%	78%	90%	90%
GopPAR (Gross Operating Profit Per Available Room en M\$)																		
Beneficio Neto Operativo/Habitaciones Disponibles	30	30	30	11	11	11	11	11	11	11	11	30	17	35	56	83	103	103
RATIOS FINANCIEROS																		
ROI (Retorno sobre Inversión=EBITDA/Act. Totales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-4,1%	17,7%	34,3%	44,4%	43,9%	33,7%
ROA (Retorno sobre Activos=Rdo. Op./ Act. Totales)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-7,9%	13,6%	30,8%	42,0%	42,1%	32,3%

RevPar y ADR Total Nacional.

Ingreso por habitación disponible (RevPAR¹), por clase¹, año 2015^P

Clase	Total	Variación (%) en doce meses
Hotel ²	37.215	9,3%
Otros ³	8.058	9,8%
Total	26.257	9,4%

Tarifa promedio (ADR¹), por clase¹, año 2015^P

Clase	Total	Variación (%) en doce meses
Hotel ²	72.902	5,7%
Otros ³	33.088	6,0%
Total	64.017	5,7%

* Fuente Informe EMAT 2015 INE

Ingreso por habitación disponible (RevPAR) y Tarifa promedio (ADR), según región y destino turístico, año 2015^P

Región	Destino turístico	RevPAR*	Variación (%) en doce meses	ADR**	Variación (%) en doce meses
La Araucanía	Araucanía Lacustre	19.361	11,4%	64.594	12,8%
	Temuco y alrededores	19.733	12,1%	43.126	11,7%
	Resto región	14.551	20,2%	56.618	15,5%
Los Ríos	Valdivia y Corral	15.811	8,3%	38.176	7,5%
	Siete Lagos	15.678	-9,7%	88.346	0,1%
	Cuenca del Lago Ranco	6.405	1,6%	43.587	-3,7%
Los Lagos	Chiloé	9.753	15,7%	33.608	7,8%
	Cuenca del Lago Llanquihue	28.105	19,7%	57.908	3,7%
	Puerto Montt y alrededores	13.599	12,6%	38.410	6,4%
	Resto región	14.787	10,2%	47.624	12,9%

* Fuente Informe EMAT 2015 INE

Punto de Equilibrio:

En la tabla siguiente se muestra la consistencia a través del tiempo de los niveles de equilibrio en dos escalas de operación del negocio. Las Pernoctaciones de Equilibrio y las ventas de equilibrio promedian los 10.200 y M\$950.000.- respectivamente durante los dos primeros años. Desde el año 3 en adelante las pernoctaciones de equilibrio aumentan al promedio de 10.720 y el monto en ventas totales se eleva a un promedio de M\$994.800.-. Este efecto es provocado por la incorporación de un Gerente de Administración y Finanzas en funciones exclusivas (recordemos que en los 2 primeros años estas funciones las asumirá el Gte. General). Obsérvese que la Demanda Anual Proyectada del año 2 es de 11.895 pernoctaciones, demostrando que se justifica y compensa el costo de incorporar un nuevo directivo por el volumen de la Operación para los años siguientes.

Período	1	2	3	4	5	6
Año	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Totales	883.158	1.103.948	1.379.934	1.724.918	1.983.656	1.983.656
Costos Variables	-296.265	-368.861	-459.606	-573.038	-658.111	-658.111
Margen de Contribución Total	586.893	735.087	920.328	1.151.880	1.325.544	1.325.544
Demanda Anual Proyectada	9.516	11.895	14.869	18.586	21.374	21.374
Margen Unititario	62	62	62	62	62	62
Costos Fijos	-634.136	-634.136	-663.534	-664.044	-664.809	-664.809
Pernoctaciones de Equilibrio	10.282	10.261	10.720	10.715	10.720	10.720
Ingreso Medio/Pasajero (\$)	92.808	92.808	92.808	92.808	92.808	92.808
Vta. Equilibrio (M\$)	954.249	952.340	994.898	994.392	994.875	994.875

Valores en M\$

VIII. Riesgos críticos

RIESGOS INTERNOS

- Imposibilidad de conseguir un inversionista interesado en el proyecto.
- 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).

Mitigaciones Riesgos Internos (por orden de mención):

- Ajustar plan de negocio para no requerir inversionista.
- Asesoría con empresa especializada en Marketing.
- Carta gantt de construcción y solicitud de garantías a la Constructora previo a los retrasos en la entrega.
 - Capacitación continua de empleados. Programa de capacitación interno de excelencia.
 - Controles adecuados e incentivos por sobre los ofrecidos en el mercado.
 - Contratos de exclusividad con pagos constantes durante el año. Tener a más de un proveedor de estos servicios: uno con contrato y otro para responder a los aumentos de demanda o falla del titular.

RIESGOS EXTERNOS

- Eventual presencia de competidores en el largo plazo
- Riesgos naturales por cercanía a volcanes y sísmico del país.
- Cambios en ecosistema por cambio climático.
- Fluctuaciones en la demanda interna o externa por ciclos económicos.
- Aumento de exigencias medioambientales por parte de autoridades.
- Cambios en legislaciones laborales.

Mitigaciones Riesgos Externos (por orden de mención):

- Trabajar con la comunidad local y generar alianzas que permitan la continuidad del negocio y que se sientan parte de él.
- Contratación de Seguros por responsabilidad civil, lucro cesante y sobre la propiedad y sus instalaciones.
- Búsqueda de actividades alternativas y ubicación especial.
- Planificación financiera, operación eficiente para adaptación rápida, planes de marketing adecuados y oportunos para mitigar este efecto.
- Estándares de operación sobre la norma nacional. Monitorear continuamente los cambios en países más desarrollados para cumplir con exigencias de clientes extranjeros.

IX. Propuesta Inversionista

Como es sabido, el proyecto requiere de una inversión inicial de M\$850.000.- que considera el terreno, infraestructura, equipamiento y capital de trabajo.

Como se describió anteriormente, la estrategia de financiamiento se estructura de la forma siguiente:

	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%

Además, otros M\$250.000.- se solicitarán a la Banca a través de un crédito con garantía sobre la propiedad a 5 años.

Resumiendo:

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

Siendo más concreto en la propuesta, las consideraciones son las siguientes:

- 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

Al analizar tanto los datos históricos como también las proyecciones futuras de la industria del turismo tanto a nivel nacional como mundial, podemos apreciar que existe un importante crecimiento y una tendencia a conocer nuevos lugares y elegir lugares que se preocupan por la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente. Además de considerar que los viajeros están dispuestos a trasladarse grandes distancias con el fin de vivir experiencias, hace atractivo invertir en un negocio ligado al turismo como lo es el hospedaje.

Algunas cifras a 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.

Todos los puntos anteriores, nos permiten visualizar tanto del punto de vista de la oferta y de la demanda, un atractivo proyecto de inversión.

Desde el punto de vista financiero, la riqueza del proyecto para 6 años es de M\$286.182,33.-, una TIR real, es decir, por sobre la inflación, de 21,15% muy por encima de las rentabilidades de una inversión sin riesgo, que en lo concreto otorga al proyecto un aceptable margen de acción sobre la posibilidad de generación de riqueza cero. Desde el punto de vista del punto de equilibrio se alcanza durante el año 2 de operación y los riesgos divisados son atendidos por medio de un plan de mitigación contemplado en la evaluación financiera.

En conclusión podemos indicar que el proyecto es viable de realizar y que tiene un potencial crecimiento ya que el turismo en Chile proyecta un importante crecimiento y la zona en donde se emplazará Winkul Hacienda Lodge es un lugar con riqueza natural, paisajes hermosos y atraktividad para el visitante.

ANEXOS

Anexo N° 1

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 Parinacó	ARICA	PANAMERICANA HOTEL ARICA	Hotel	-	2	114	35000	restaurant, cabañas

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

Anexo N° 2

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 (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 (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 (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 (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° 3

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	%
Circulante	160.000	98.057	13%	153.984	19%	397.654	40%	770.969	57%	1.328.415	71%	1.944.672	79%
Disponibles	160.000	98.057	6%	153.984	4%	397.654	23%	770.969	48%	1.328.415	64%	1.944.672	73%
Activo Fijo	690.000	662.875	87%	635.750	81%	608.625	60%	581.500	43%	554.375	29%	527.250	21%
Otros Activos	0	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL DE ACTIVOS	850.000	760.932	100%	789.734	100%	1.006.279	100%	1.352.469	100%	1.882.790	100%	2.471.922	100%
Circulante	43.662	72.150	9%	72.648	9%	173.156	17%	205.099	15%	268.576	14%	389.374	16%
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%
Largo Plazo	206.338	159.715	21%	109.929	14%	56.767	6%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL DE PASIVOS	250.000	231.864	30%	182.577	23%	229.923	23%	205.099	15%	268.576	14%	389.374	16%
Patrimonio	600.000	600.000	79%	529.069	67%	607.157	60%	776.355	57%	1.147.371	61%	1.614.214	65%
Resultado Ejercicio	0	-70.931	-9%	78.088	10%	169.198	17%	371.016	27%	466.843	25%	468.334	19%
TOTAL PATRIMONIO NETO	600.000	529.069	70%	607.157	77%	776.355	77%	1.147.371	85%	1.614.214	86%	2.082.548	84%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	850.000	760.933	100%	789.734	100%	1.006.278	100%	1.352.470	100%	1.882.790	100%	2.471.922	100%

Anexo N° 4

Estado de Resultados Proyectado a 6 Años

* Detalle Mensual Primer Año Operación

	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Año 1	
	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP
Ingresos por Venta Turista Nacional	91.500	91.500	91.500	9.653	9.653	9.653	9.653	9.653	9.653	9.653	9.653	91.500	443.226	50%
Ingresos por Venta Turista Adulto Mayor	0	0	0	19.307	19.307	19.307	19.307	19.307	19.307	19.307	19.307	0	154.452	17%
Ingresos por Venta Turista Extranjero	0	0	0	35.685	35.685	35.685	35.685	35.685	35.685	35.685	35.685	0	285.480	32%
Total Ingresos	91.500	91.500	91.500	64.645	64.645	64.645	64.645	64.645	64.645	64.645	64.645	91.500	883.158	100%
Personal	-40.635	-40.635	-40.635	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-40.635	-424.418	-48%
Servicios Externos	-2.135	-2.135	-2.135	-1.525	-1.525	-1.525	-1.525	-1.525	-1.525	-1.525	-2.135	-2.135	-21.350	-2%
Alimentación	-14.512	-14.512	-14.512	-10.884	-10.884	-10.884	-10.884	-10.884	-10.884	-10.884	-10.884	-14.512	-145.119	-16%
Insumos y Mantenición	-458	-458	-458	-366	-366	-366	-366	-366	-366	-366	-366	-458	-4.758	-1%
Energía	-450	-450	-450	-360	-360	-360	-360	-360	-360	-360	-360	-360	-4.590	-1%
Gastos de Traslado (Vehículos)	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-950	-11.400	-1%
Dep. Muebles/Decoración	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-1.000	-12.000	-1%
Dep. Instalaciones	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-1.146	-13.750	-2%
Otros Costos de la Operación	-915	-915	-915	-610	-610	-610	-610	-610	-610	-610	-610	-915	-8.540	-1%
Total Costo de Ventas	-62.201	-62.201	-62.201	-49.575	-49.575	-49.575	-49.575	-49.575	-49.575	-49.575	-50.185	-62.111	-645.925	-73%
Margen Bruto	29.299	29.299	29.299	15.069	15.069	15.069	15.069	15.069	15.069	15.069	14.459	29.389	237.233	27%
Otros Costos (Comisión Web)	-6.525	-6.525	-6.525	-6.453	-6.453	-6.453	-6.453	-6.453	-6.453	-6.453	-6.453	-6.525	-77.721	-9%
Margen de Explotación	22.774	22.774	22.774	8.617	8.617	8.617	8.617	8.617	8.617	8.617	8.007	22.864	159.511	18%
Personal	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-11.078	-132.936	-15%
Serv.Externos (Honorarios)	-556	-556	-556	-556	-556	-556	-556	-556	-556	-3.556	-556	-556	-9.667	-1%
Fza. Ventas	-2.777	-2.777	-2.777	-1.214	-1.214	-1.214	-1.214	-1.214	-1.214	-1.214	-1.214	-2.777	-20.821	-2%
Publicidad	-2.745	-2.745	-2.745	-1.939	-1.939	-1.939	-1.939	-1.939	-1.939	-1.939	-1.939	-2.745	-26.495	-3%
Seguro Propiedad	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-14.400	-2%
Gastos Vehículo Leasing	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-800	-9.600	-1%
Depreciación	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-115	-1.375	0%
Resultado Operacional	3.504	3.504	3.504	-8.285	-8.285	-8.285	-8.285	-8.285	-8.285	-11.285	-8.895	3.594	-65.783	-6%
Ingreso y Gastos No Operacionales	-1.371	-1.351	-1.332	-1.312	-1.293	-1.273	-1.253	-1.233	-1.213	-1.193	-1.172	-1.152	-15.149	-2%
Resultado Antes de Impuestos	2.133	2.152	2.172	-9.597	-9.578	-9.568	-9.538	-9.518	-9.498	-12.478	-10.067	2.442	-70.931	-8%
Impuesto a la Renta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
RESULTADO DEL EJERCICIO	2.133	2.152	2.172	-9.597	-9.578	-9.568	-9.538	-9.518	-9.498	-12.478	-10.067	2.442	-70.931	-8%
RESULTADO DEL EJERCICIO ACUMULADO	2.133	4.285	6.457	-3.140	-12.717	-22.275	-31.813	-41.331	-50.829	-63.306	-73.373	-70.931	-70.931	-15%

Cifras en MCLP

Anexo N° 5

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%
Total Ingresos	883.158	100%	1.103.948	100%	1.379.934	100%	1.724.918	100%	1.983.656	100%	1.983.656	100%
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%
Total Costo de Ventas	-645.925	-73%	-690.867	-63%	-747.044	-54%	-817.776	-47%	-871.207	-44%	-871.207	-44%
Margen Bruto	237.233	27%	413.080	37%	632.890	46%	907.142	53%	1.112.449	56%	1.112.449	56%
Otros Costos (Comisión Web)	-77.721	-9%	-97.152	-9%	-121.440	-9%	-151.799	-9%	-174.569	-9%	-174.569	-9%
Margen de Explotación	159.511	18%	315.929	29%	511.451	37%	755.343	44%	937.879	47%	937.879	47%
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%
Resultado Operacional	-55.783	-6%	90.276	8%	243.451	18%	471.157	27%	641.554	32%	641.554	32%
Ingresos y Gastos No Operacionales	-15.149	-2%	-12.188	-1%	-9.026	-1%	-5.649	0%	-2.044	0%	0	0%
Resultado Antes de Impuestos	-70.931	-8%	78.088	7%	234.425	17%	465.508	27%	639.510	32%	641.554	32%
Impuesto a la Renta	0	0%	0	0%	-65.227	-9%	-94.492	-11%	-172.668	-17%	-173.220	-17%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-70.931	-8%	78.088	7%	169.198	12%	371.016	22%	466.843	24%	468.334	24%
RESULTADO DEL EJERCICIO ACUMULADO	-70.931	-15%	7.157	1%	176.355	13%	547.371	24%	1.014.214	33%	1.482.548	33%

Cifras en MCLP

Anexo N° 6

PLAN FLUJO DE CAJA SIN DEUDA

* Detalle Mensual Primer año de Operación

	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP
INGRESOS POR VENTAS	0	108.885	108.885	108.885	76.927	76.927	76.927	76.927	76.927	76.927	76.927	76.927	108.885	1.050.958
Pago Proveedores	0	-20.194	-20.194	-20.194	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.093	-15.643	-20.087
Pago Remuneraciones	0	-31.740	-40.635	-40.635	-34.464	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-38.906
Comisiones WEB	0	-7.765	-7.765	-7.765	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-92.488
TOTAL PAGOS OPERACIONALES	0	-59.699	-68.594	-68.594	-57.176	-55.446	-55.446	-55.446	-55.446	-55.446	-55.446	-55.446	-66.758	-709.554
Remuneraciones	0	-10.739	-13.855	-13.855	-12.644	-12.292	-12.292	-12.292	-12.292	-12.292	-12.292	-12.292	-13.504	-150.641
Servicios Externos	0	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-3.200	-500	-500	-8.700
Seguros Propiedad	0	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-17.136
Gastos Traslados (Vehiculos)	0	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-23.736
Publicidad	0	-3.267	-3.267	-3.267	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-31.529
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	0	-17.912	-21.028	-21.028	-18.857	-18.506	-18.506	-18.506	-18.506	-18.506	-21.206	-18.506	-20.676	-231.742
Pago Impuestos	0	0	-13.498	-13.498	-13.498	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.300	-9.000	-9.000	-112.793
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	0	31.274	5.764	5.764	-12.604	-6.024	-6.024	-6.024	-6.024	-6.024	-9.024	-6.634	12.451	-3.131
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN														
Adquisición de Terreno	-200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construcción e Instalaciones	-430.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Otros Equipos	-60.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-160.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. INVERSIÓN	-850.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIV. DE FINANCIAMIENTO														
Incremento Deuda Bancos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incremento Deuda Propia		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de Préstamos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. FINANCIAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA NETO	-850.000	31.274	5.764	5.764	-12.604	-6.024	-6.024	-6.024	-6.024	-6.024	-9.024	-6.634	12.451	-3.131

Anexo N° 7

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
INGRESOS POR VENTAS	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
TOTAL PAGOS OPERACIONALES	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
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	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
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	0	-3.131	114.739	302.482	462.310	583.537	583.537
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN							
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
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. INVERSIÓN	-850.000	0	0	0	-40.000	0	0
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIV. DE FINANCIAMIENTO							
Incremento Deuda Bancos		0	0	0	0	0	0
Incremento Deuda Propia		0	0	0	0	0	0
Pagos de Préstamos	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. FINANCIAMIENTO	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL FLUJO DE CAJA NETO	-850.000	-3.131	114.739	302.482	422.310	583.537	583.537

Anexo N° 8

PLAN FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO

* Detalle Mensual Primer Año de Operación

Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Año 1
MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP	MCLP
INGRESOS POR VENTAS	0	108.885	108.885	108.885	76.927	76.927	76.927	76.927	76.927	76.927	76.927	108.885	1.050.958
Pago Proveedores	0	-20.194	-20.194	-20.194	-15.033	-15.033	-15.033	-15.033	-15.033	-15.033	-15.643	-20.087	-201.542
Pago Remuneraciones	0	-31.740	-40.635	-40.635	-34.464	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-32.735	-38.906	-415.523
Comisiones WEB	0	-7.765	-7.765	-7.765	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.679	-7.765	-92.488
TOTAL PAGOS OPERACIONALES	0	-59.699	-68.594	-68.594	-57.176	-55.446	-55.446	-55.446	-55.446	-55.446	-56.056	-66.758	-709.554
Remuneraciones	0	-10.739	-13.855	-13.855	-12.644	-12.292	-12.292	-12.292	-12.292	-12.292	-12.292	-13.504	-150.641
Servicios Externos	0	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-3.200	-500	-500	-8.700
Seguros Propiedad	0	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-1.428	-17.136
Gastos Traslados (Vehículos)	0	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-1.978	-23.736
Publicidad	0	-3.267	-3.267	-3.267	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-2.308	-3.267	-31.529
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	0	-17.912	-21.028	-21.028	-18.857	-18.506	-18.506	-18.506	-18.506	-21.206	-18.506	-20.676	-231.742
Pago Impuestos	0	0	-13.498	-13.498	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.000	-9.300	-9.000	-9.000	-112.793
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	0	31.274	5.764	5.764	-12.604	-6.024	-6.024	-6.024	-6.024	-9.024	-6.634	12.451	-3.131
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN													
Adquisiciones Terreno	-200.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Construcción e Instalaciones	-430.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Otros Equipos	-60.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	-160.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. INVERSIÓN	-850.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO													
Incremento Deuda Bancos	250.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incremento Deuda Propia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos de Préstamos	0	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-58.812
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. FINANCIAMIENTO	250.000	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-4.901	-58.812
TOTAL FLUJO DE CAJA NETO	-600.000	26.373	863	863	-17.505	-10.925	-10.925	-10.925	-10.925	-13.925	-11.535	7.550	-61.943
TOTAL FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-600.000	-573.627	-572.764	-571.901	-589.406	-600.331	-611.256	-622.182	-633.107	-644.032	-657.958	-669.499	-661.943

Anexo N° 9

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
INGRESOS POR VENTAS	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
TOTAL PAGOS OPERACIONALES	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
TOTAL GASTOS ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	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
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	0	-3.131	114.739	302.482	472.128	616.257	616.257
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN							
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
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. INVERSIÓN	-850.000	0	0	0	-40.000	0	0
FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO							
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
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIV. FINANCIAMIENTO	250.000	-58.812	-58.812	-58.812	-58.812	-58.812	0
TOTAL FLUJO DE CAJA NETO	-600.000	-61.943	55.927	243.670	373.316	557.445	616.257
TOTAL FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-600.000	-661.943	-606.016	-362.346	10.969	568.415	1.184.672

Anexo N° 10

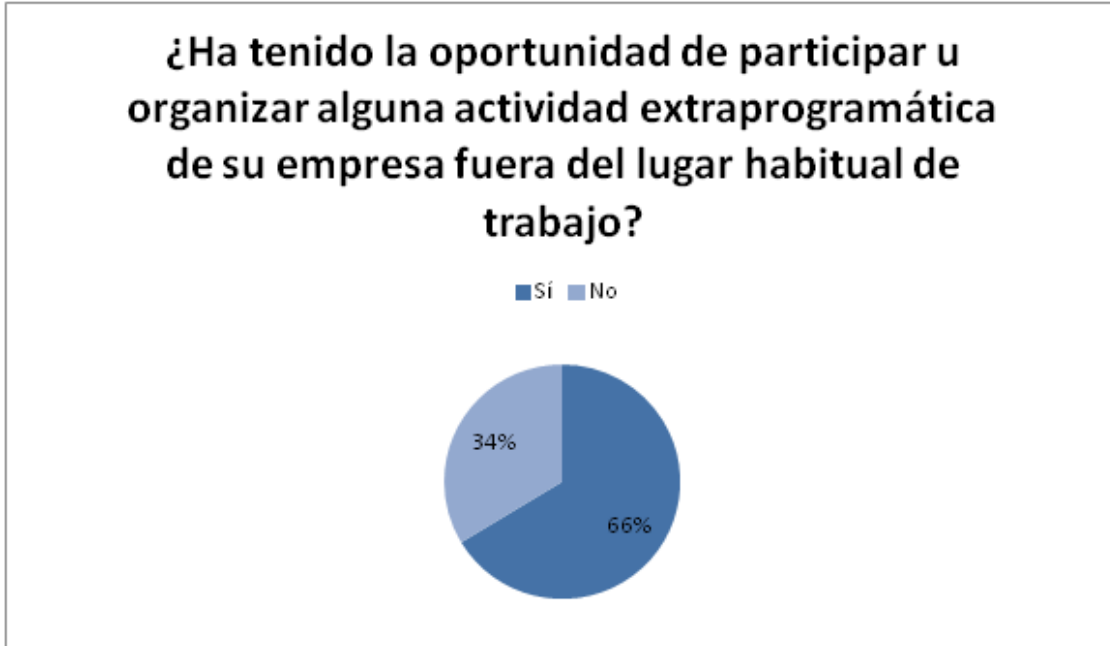
Tabla Desarrollo Financiamiento Externo
(anualizado)

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

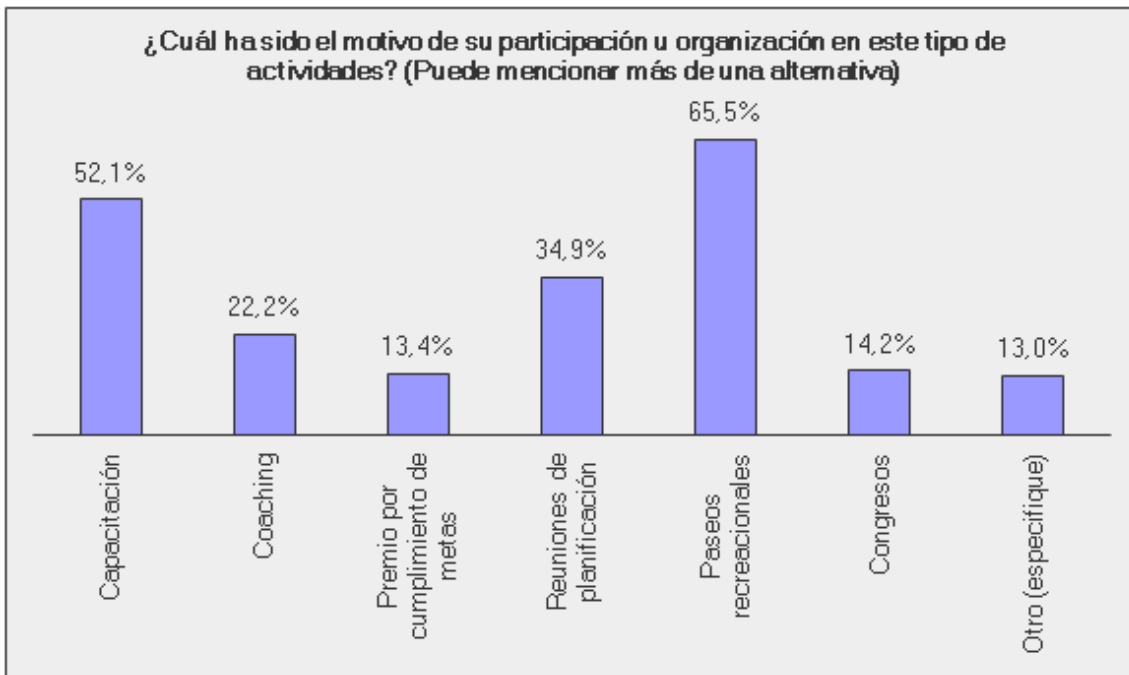
Valores en pesos constantes a Agosto de 2016.

Anexo N° 11
Encuesta turistas nacionales.

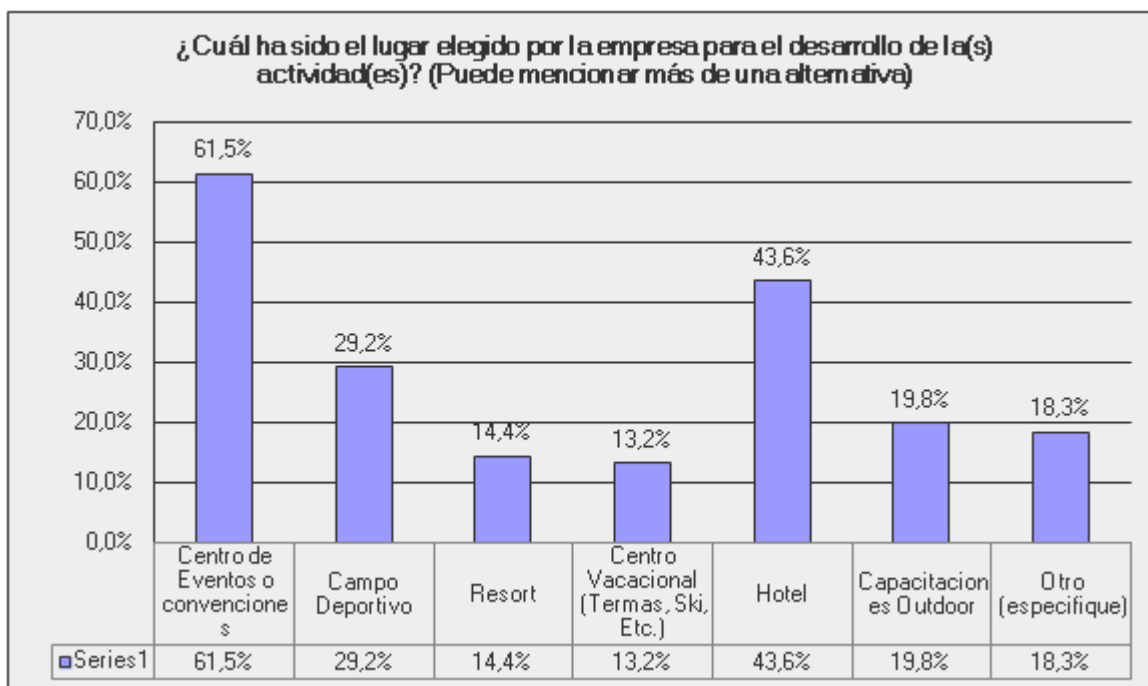
Pregunta N° 1



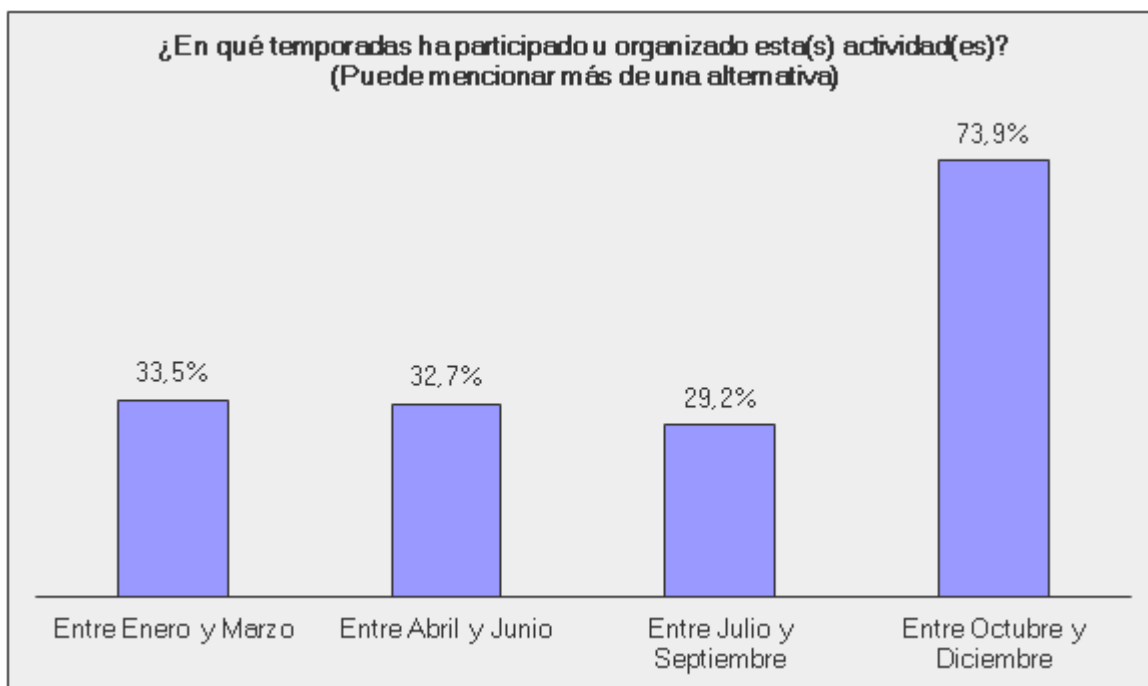
Pregunta N° 2



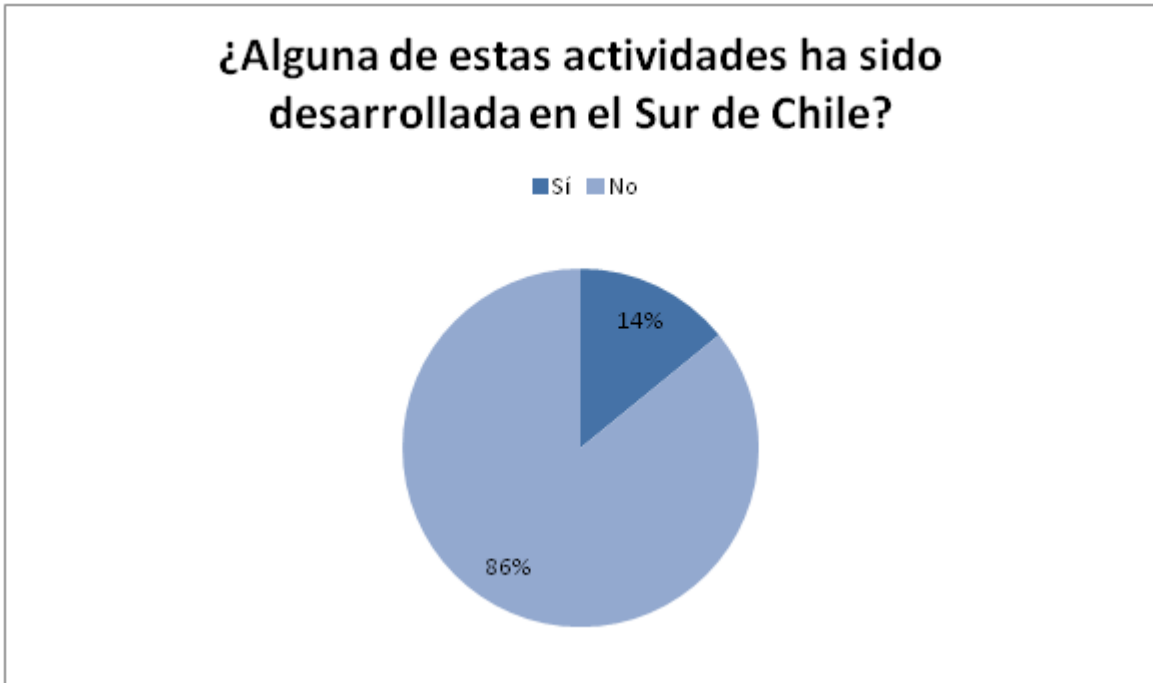
Pregunta N° 3



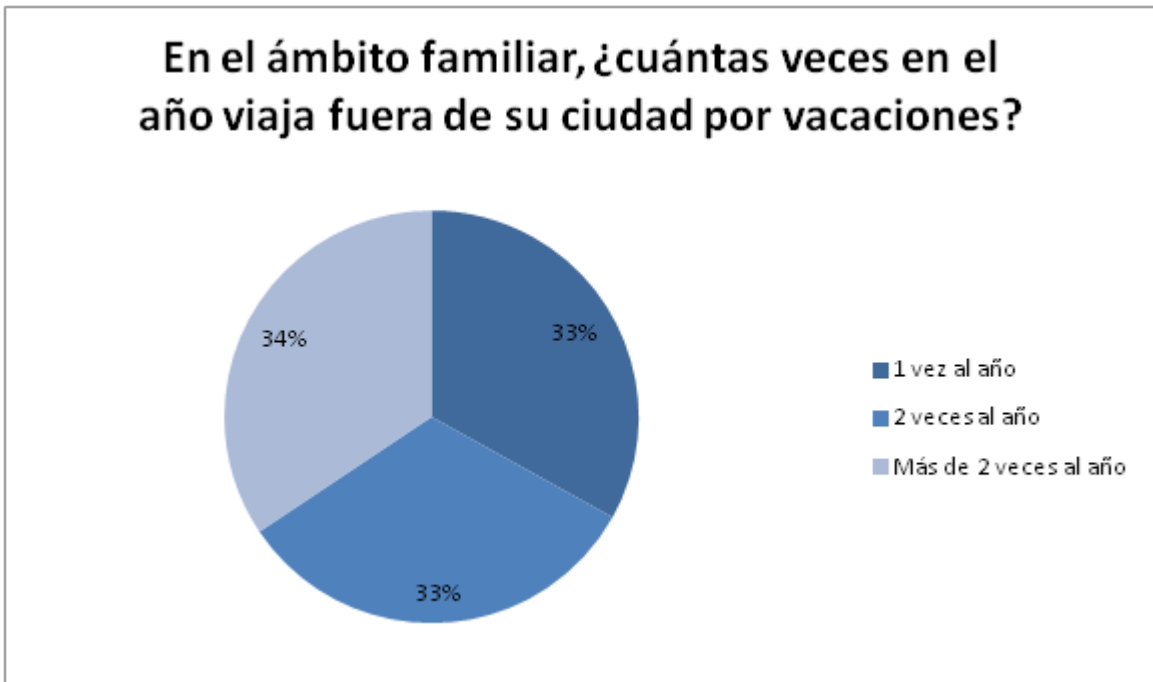
Pregunta N° 4



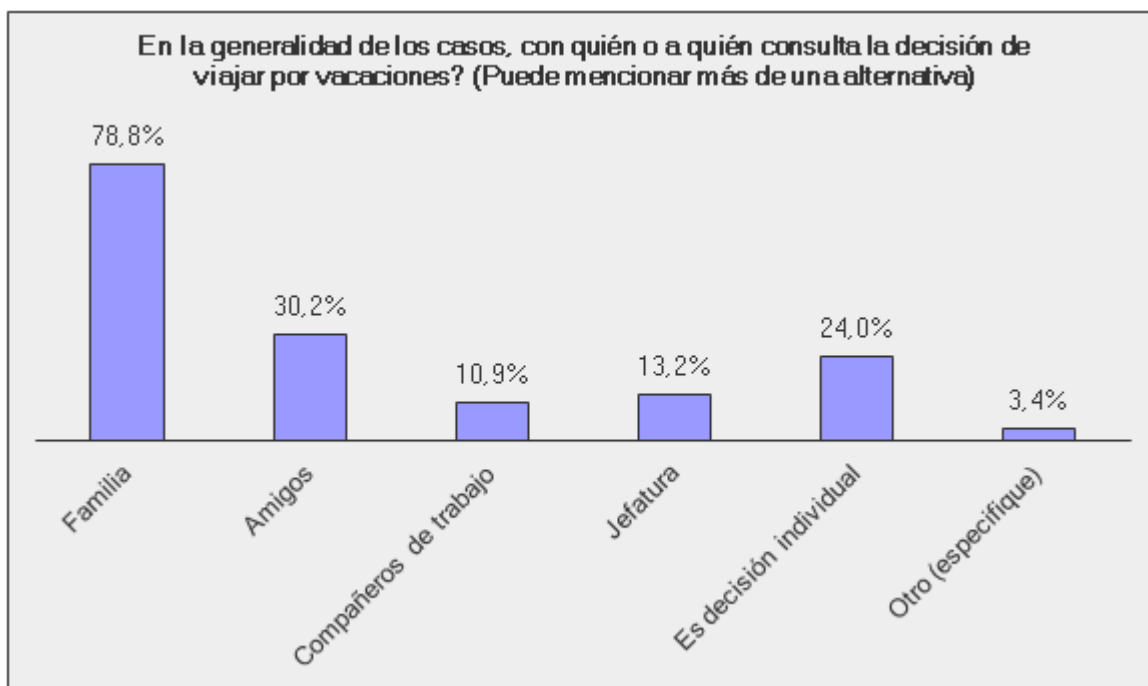
Pregunta N° 5



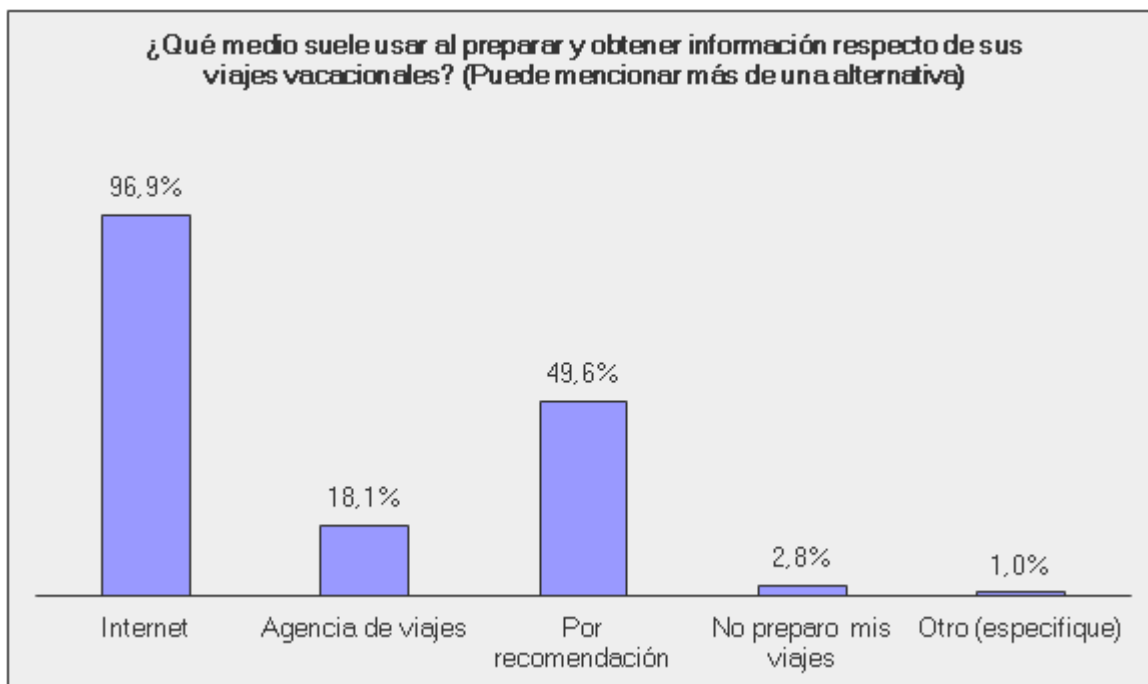
Pregunta N° 6



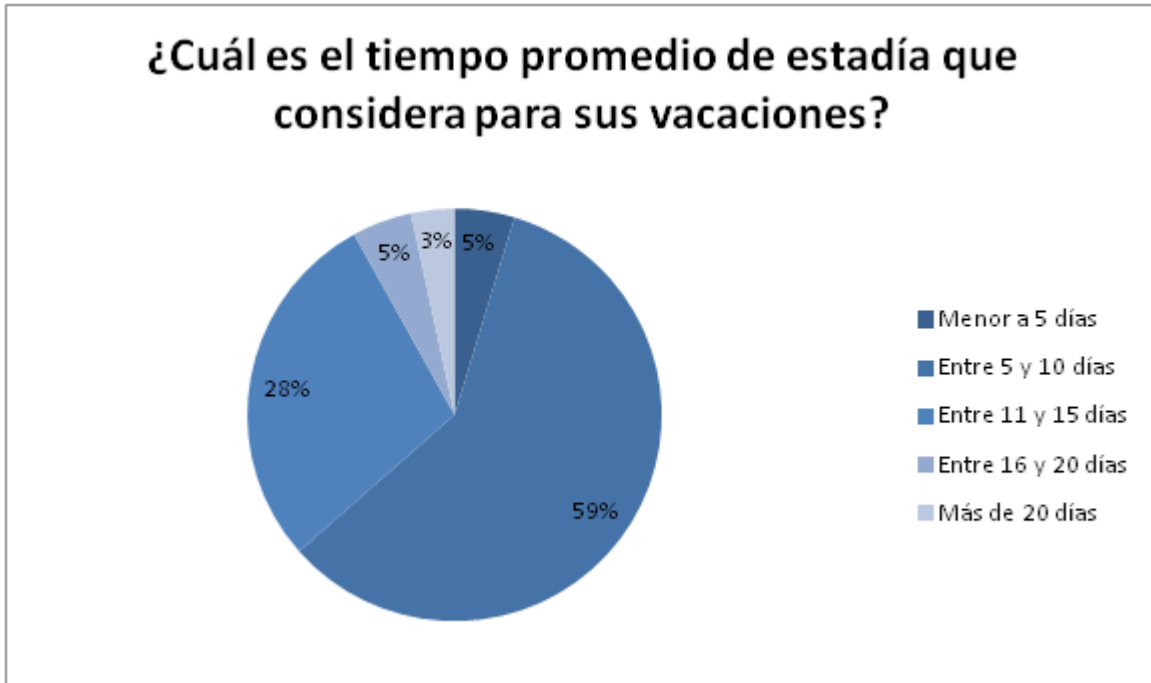
Pregunta N° 7



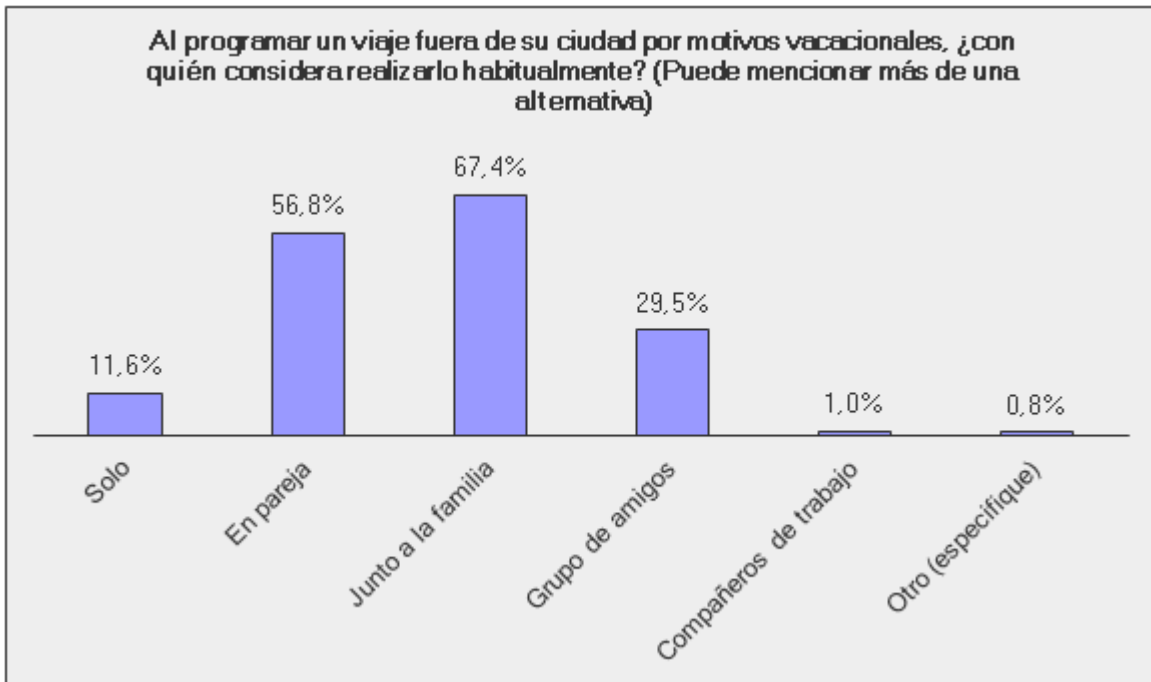
Pregunta N° 8



Pregunta N° 9

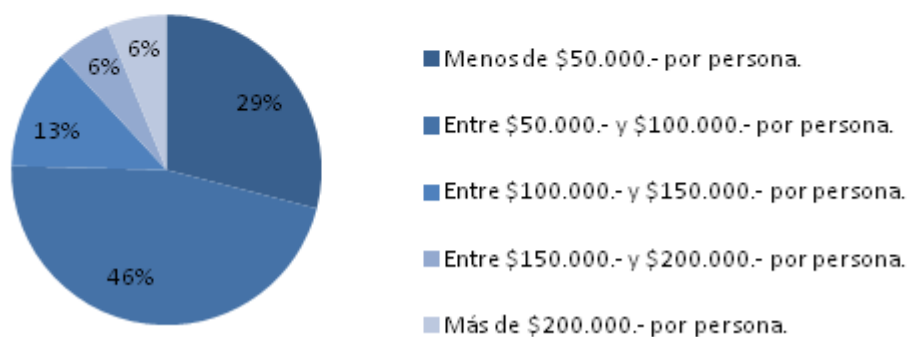


Pregunta N° 10



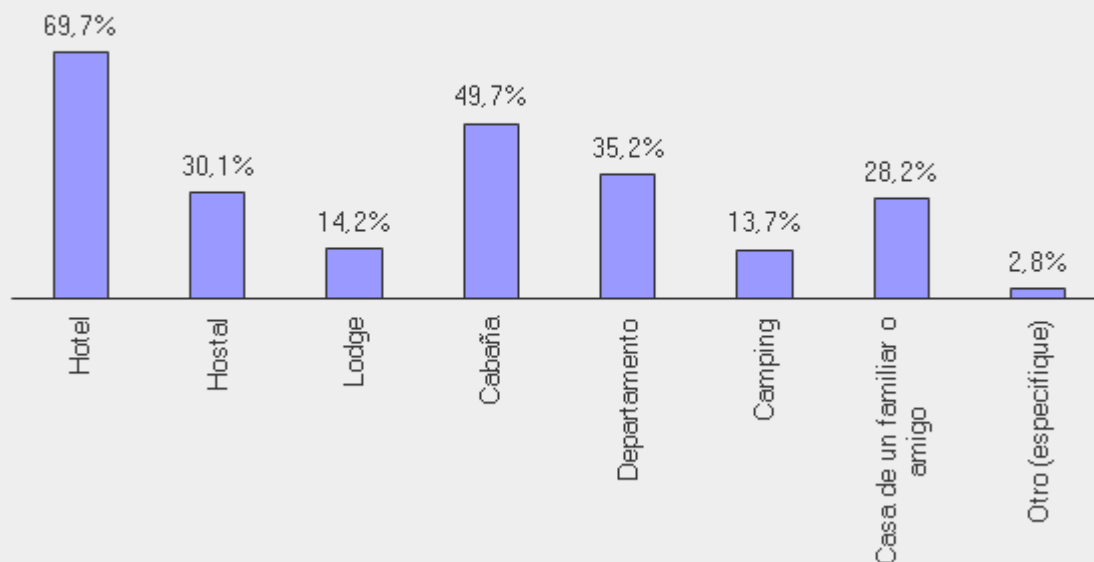
Pregunta N° 11

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

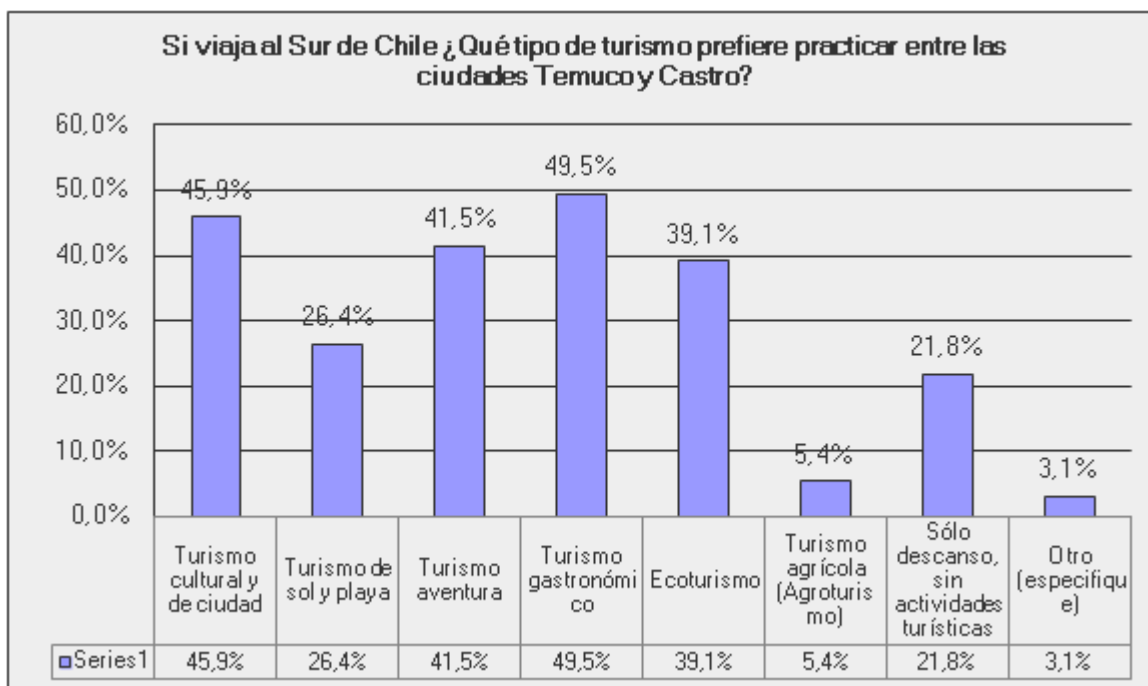


Pregunta N° 12

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



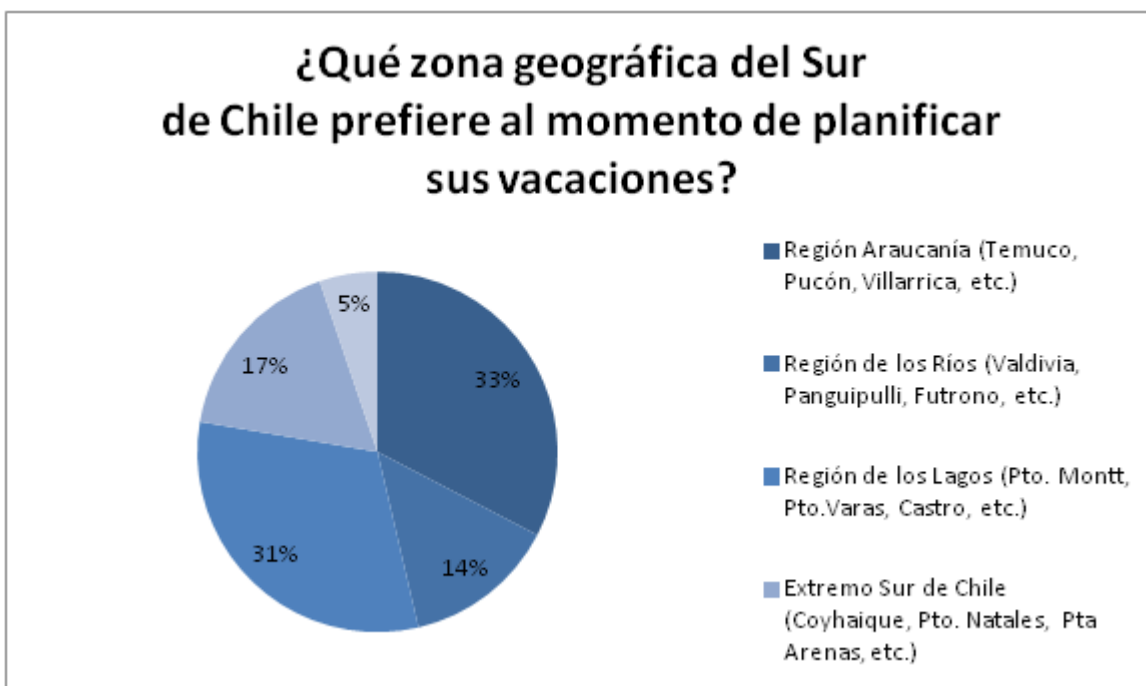
Pregunta N° 13



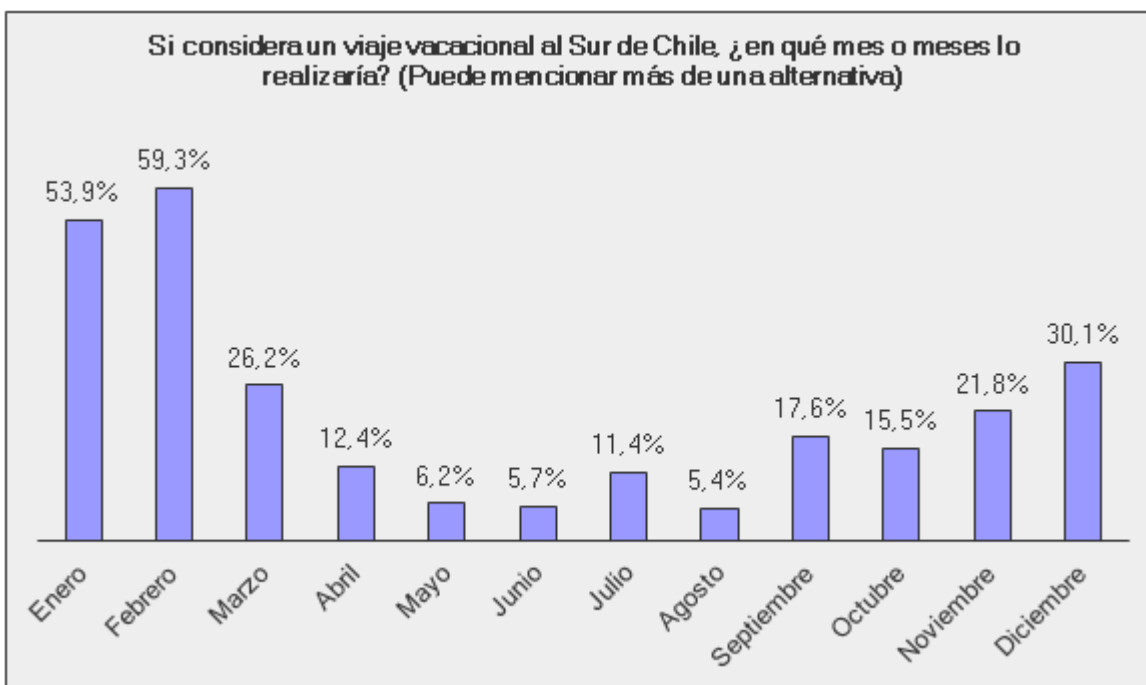
Pregunta N° 14



Pregunta N° 15



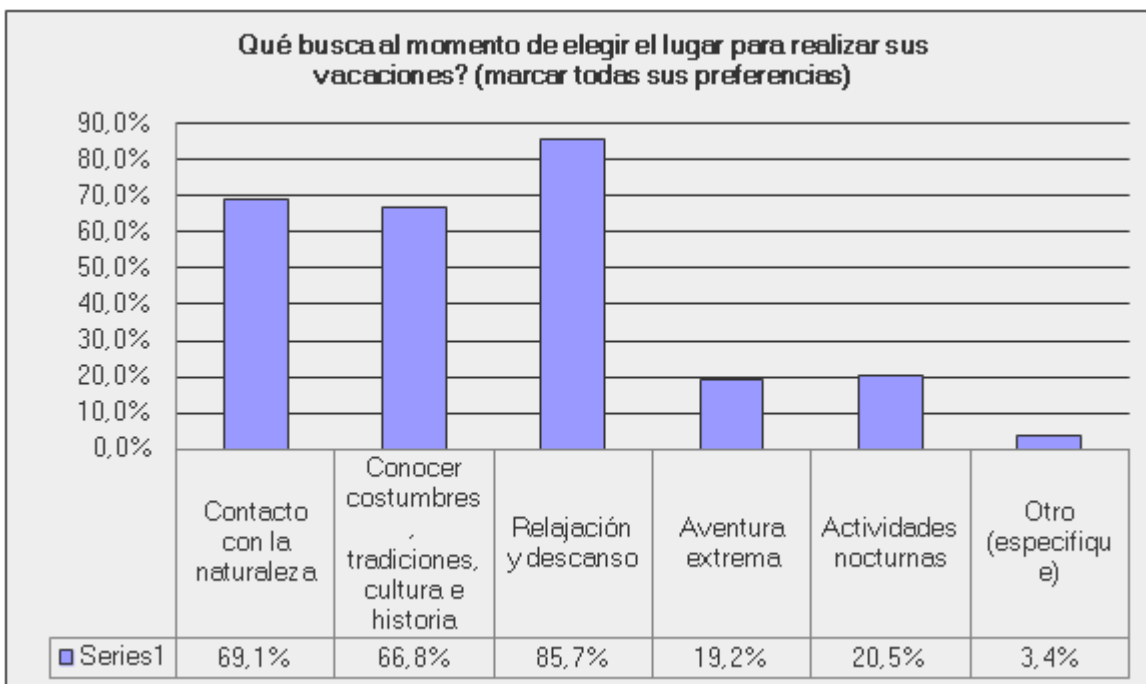
Pregunta N° 16



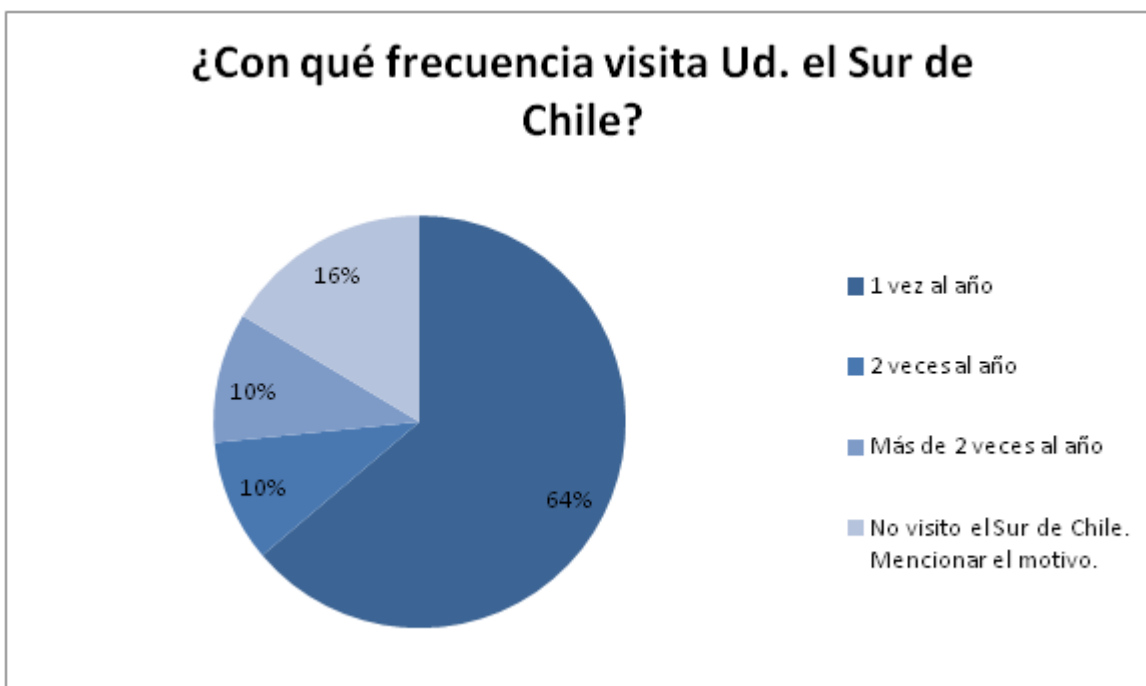
Pregunta N° 17



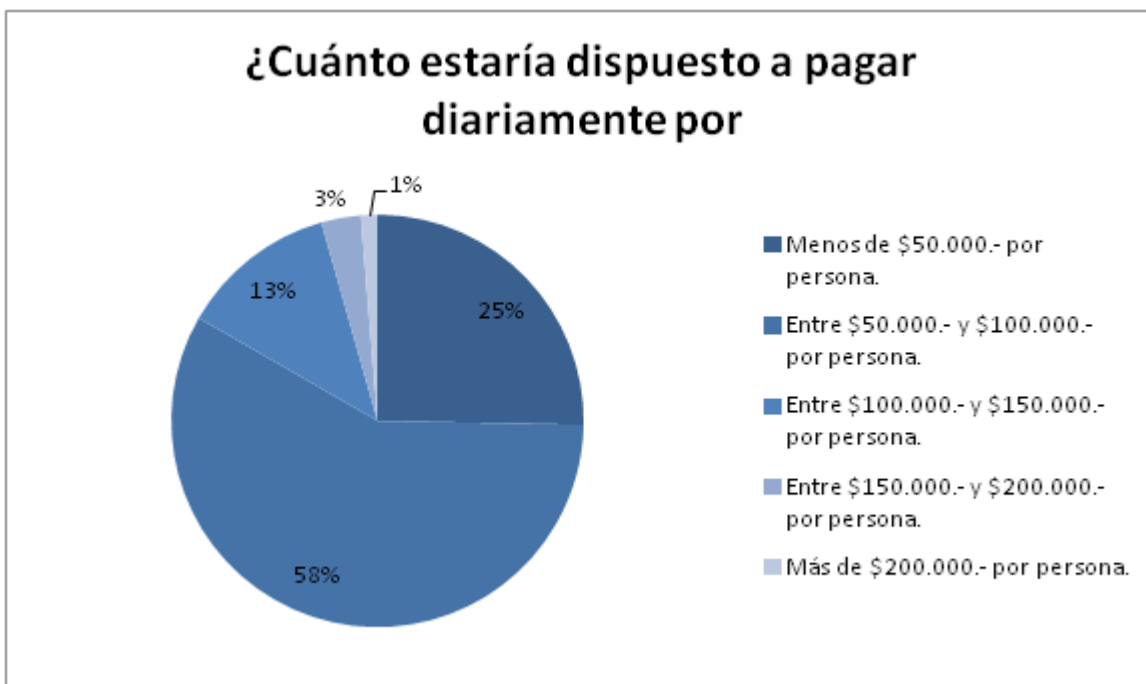
Pregunta N° 18



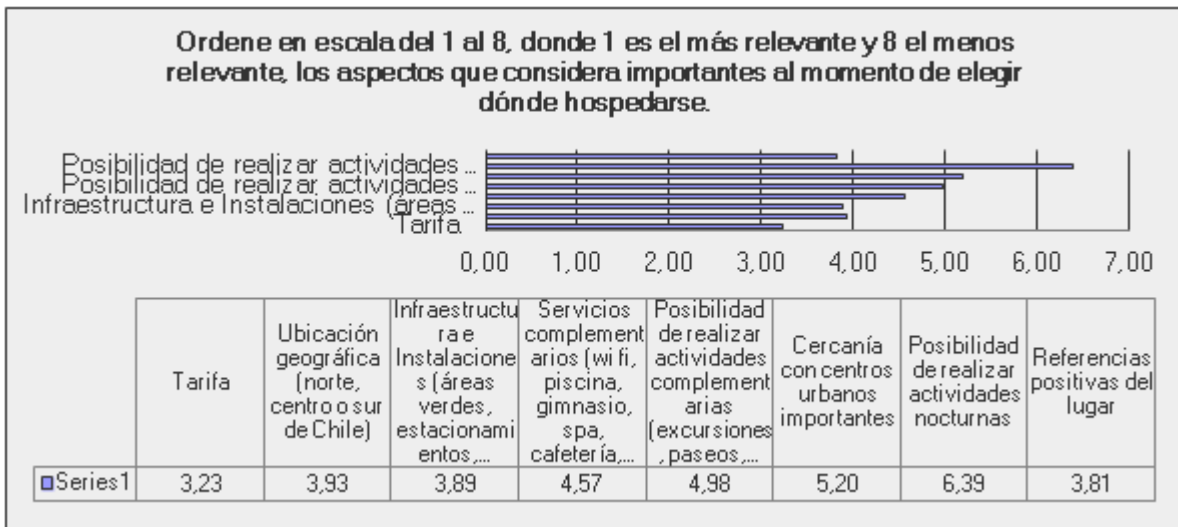
Pregunta N° 19



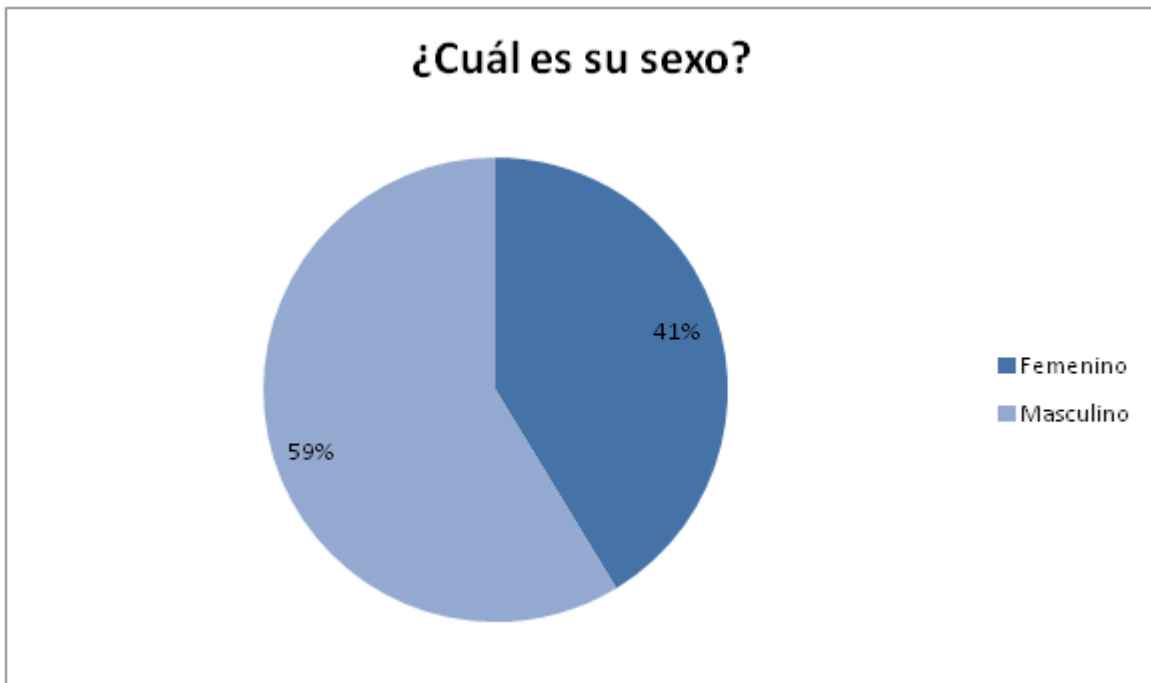
Pregunta N° 20



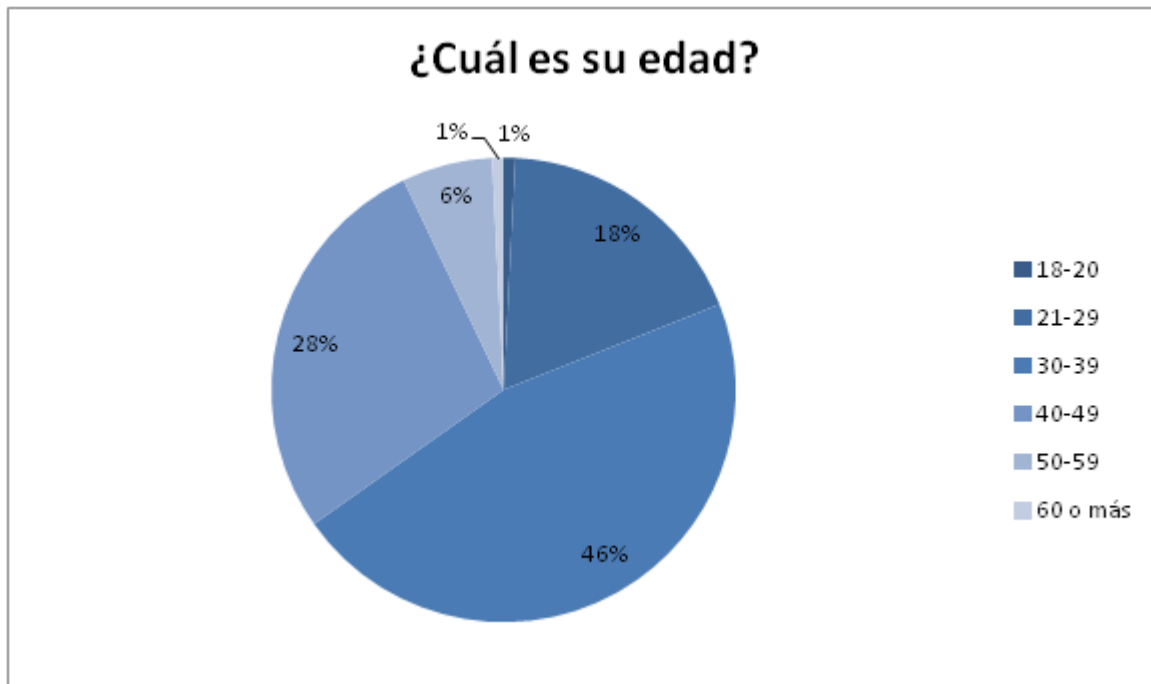
Pregunta N° 21



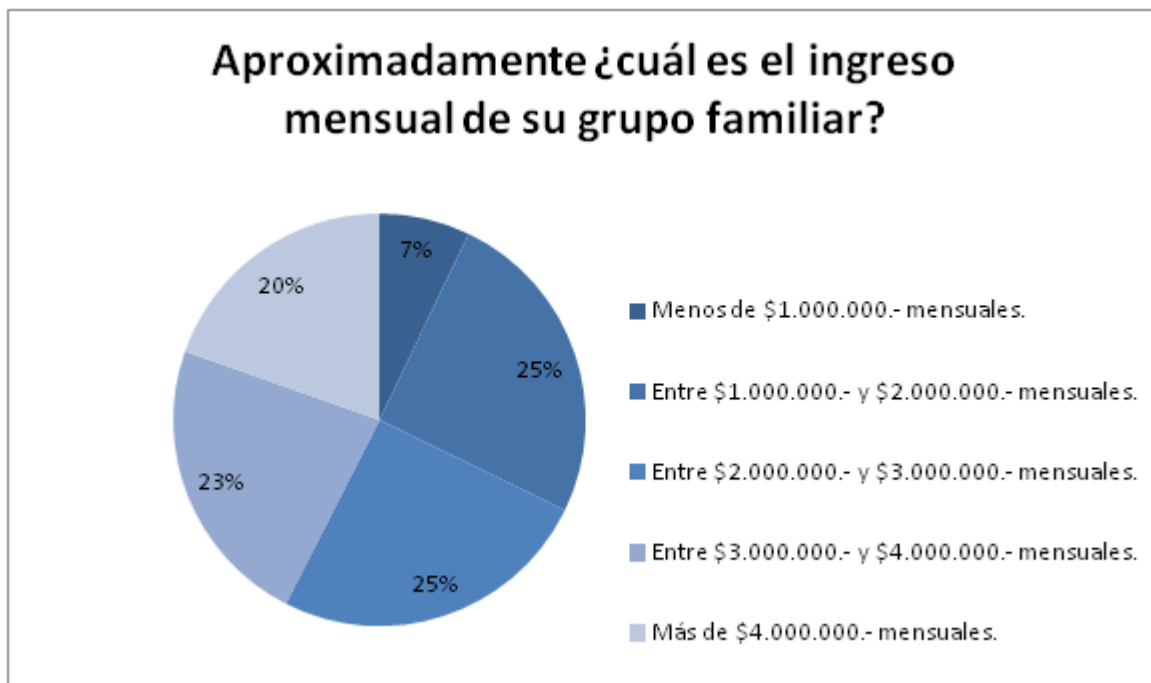
Pregunta N° 22



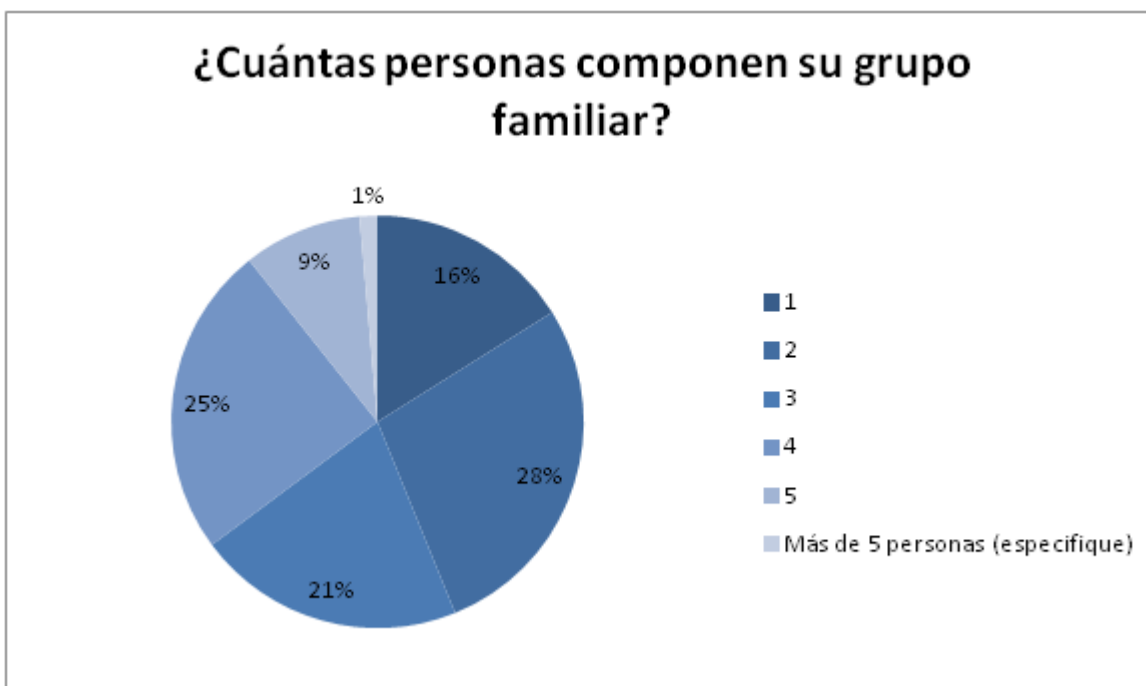
Pregunta N° 23



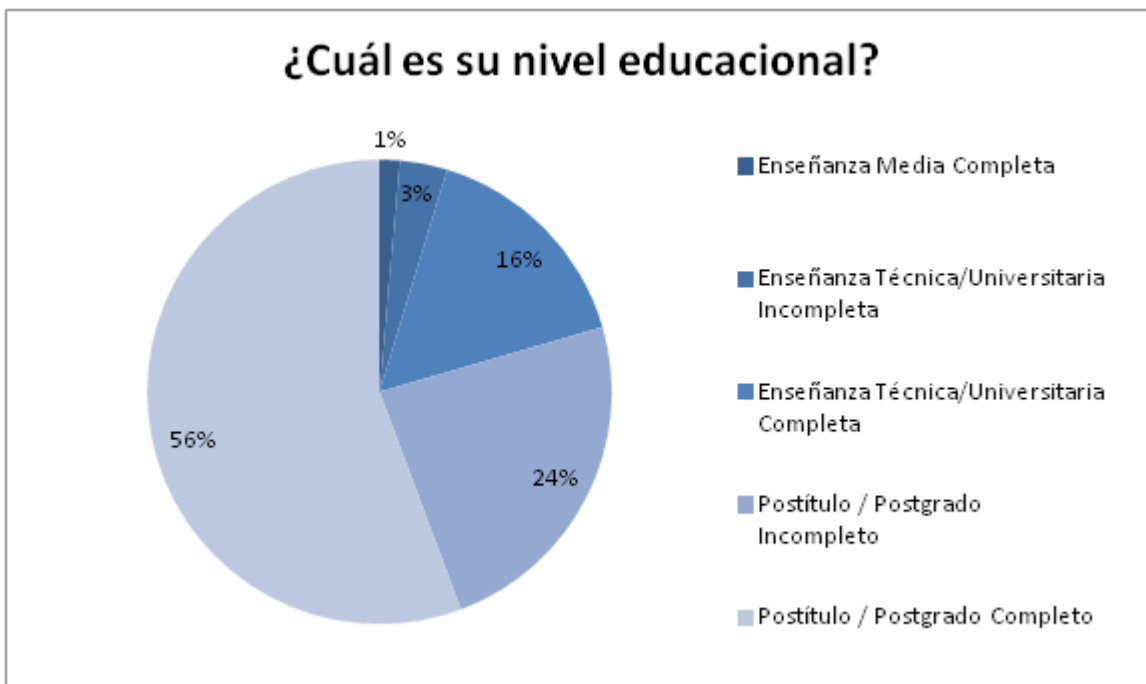
Pregunta N° 24



Pregunta N° 25



Pregunta N° 26



Anexo N° 12
Tránsito Turistas Extranjeros

NACIONALIDAD	Total 2008	Total 2009	Total 2010	Total 2011	Total 2012	Total 2013	Total 2014	Total 2015
Total general	2.710.024	2.759.695	2.800.637	3.137.285	3.554.279	3.576.204	3.674.391	4.478.336
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
Total general		1,8	1,5	12,0	13,3	0,6	2,7	21,9
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° 13

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° 14
Listado de Hoteles región de los Lagos

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