



“OASIS ESMERALDA LODGE”

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

**Alumno: Juan Carlos Toledo
Profesor Guía: Arturo Toutin**

Santiago, Diciembre 2017

Contenido

Resumen Ejecutivo	5
I. Oportunidad de negocio	6
II. Análisis de la Industria	7
2.1 Industria hotelera relacionada.....	7
2.2 Competidores	12
2.3 Clientes.....	15
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1 Modelo de negocios.....	17
3.2 Descripción de la empresa	19
3.3 Estrategia de escalamiento y visión global	21
3.4 RSE y sustentabilidad.....	22
IV. Plan de marketing.....	24
4.1 Objetivos de marketing	24
4.2 Estrategia de segmentación	24
4.3 Estrategia de producto/servicio.....	26
4.4 Estrategia de precio.....	27
4.5 Estrategia de distribución.....	28
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas.....	29
4.7 Estimación de la demanda.....	29
4.8 Proyecciones de crecimiento anual	30
4.9 Presupuesto de Marketing y cronograma	31

V.	Plan de Operaciones	32
5.1.	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	32
5.2.	Flujo de Operaciones.....	34
5.3.	Plan de Desarrollo e Implementación	35
5.4.	Dotación (Descripción de cargo y Responsabilidades).....	37
VI.	Equipo del Proyecto.....	38
6.1	Equipo Gestor	39
6.2.	Estructura Organizacional.....	39
6.3.	Incentivos y Compensaciones	41
VII.	Plan Financiero.....	42
7.1.	Supuesto para Elaboración de Estados Financieros	42
7.2.	Estimación de Ingresos.....	42
7.3.	Plan de Inversiones	43
7.4.	Proyecciones de Estado de Resultado	44
7.5.	Proyecciones Flujo de caja (posición de flujos de la empresa).....	46
7.6.	Cálculo de Tasa de Descuento.....	47
7.7.	Evaluación financiera del proyecto. Ratios financieros	47
7.8.	Balance Proyectado.....	48
7.9.	Capital de Trabajo	48
7.10.	Fuentes de Financiamiento (montos y términos)	49
7.11.	Análisis de sensibilidad.....	49
VIII.	Riesgos Críticos.....	50

8.1. Riesgos Internos.....	50
8.2. Riesgos Externos.....	50
IX. Propuesta Inversionista	50
X. Conclusiones	51
XI. Bibliografía y fuentes principales	52
ANEXO 1.....	53
ANEXO 2.....	54
ANEXO 3.....	55
ANEXO 4.....	56
ANEXO 5.....	57
ANEXO 6.....	58
ANEXO 7.....	59
ANEXO 8.....	60
ANEXO 9.....	61
ANEXO 10.....	64
ANEXO 11.....	65
ANEXO 12.....	66
ANEXO 13 (Análisis PESTEL)	67
ANEXO 14 (Análisis de Porter Extendido)	71
ANEXO 15 (Planos del Proyecto).....	74
Plano del conjunto	74
Plano edificio principal	75

Plano Spa & Piscina	76
Plano detalle habitación Lodge.....	77
ANEXO 16.....	78
ANEXO 17.....	79
ANEXO 18 (Descriptores de cargo Lodge)	80
Gerente de Operaciones.....	80
Jefe de Recepción	82
Recepcionista	84
Chef	86
Camarera.....	88
Maestro de Cocina.....	90
Garzón.....	91
ANEXO 19 (Estructura de Sueldos)	93
ANEXO 20.....	94
ANEXO 21.....	95
ANEXO 22.....	96
ANEXO 23.....	97

Resumen Ejecutivo

Chile es un lugar con una gran diversidad de paisajes y uno de los países más diversos en cuanto a climas, en donde el desierto de Atacama es uno de los destinos más cotizados y recomendados a nivel mundial según medios internacionales (VER ANEXO 11). En estos parajes del desierto de Atacama se encuentra la localidad de Pica, oasis emplazado en medio de dicho desierto en la región de Tarapacá en donde la agricultura de especies exóticas como mangos de Indochina, limones de México, palmeras datileras de Marruecos han sido cultivos exitosos debido al clima en esa zona, ya que son especies que necesitan muchas horas de sol.

A quince minutos del oasis de Pica (VER ANEXO 1) se encuentra el oasis Esmeralda que es parte de los sub oasis que hay alrededor de toda la Pampa del Tamarugal. Oasis Esmeralda es una estación agrícola experimental fundada por CORFO en los años setenta introduciendo distintas especies exóticas (mangos, distintos tipos de cítricos, aloe vera, palmeras datileras, entre otros). Su superficie plantada es de veinte hectáreas. Actualmente, este oasis está orientado a la explotación agrícola sobre todo de producción de mango (variedad Pica que es uno de los más exitosos) y de limón de Pica con denominación geográfica protegida. Este oasis es manejado de manera orgánica utilizando prácticas agrícolas sustentables en donde no incluya químicos de ningún tipo; es decir la misma naturaleza tiene su propio control de plagas, ocupando como fertilizante compost, mulch (desechos de hojas) y lombrices. Por lo que sus productos son diferenciados en esta zona.

Este oasis es parte de la empresa familiar de los hoteles Terrado, adquirida el año 1995 por la belleza en donde está emplazado este oasis en pleno desierto, su plantación de quinientas palmeras datileras y la explotación orgánica de frutales exóticos hacen que este oasis sea único en el norte de Chile en donde la necesidad de una hotelería de buen nivel lo hace inminente.

I. Oportunidad de negocio

Se observa que Chile y sobre todo el destino Atacama (VER ANEXO 11) tiene gran revuelo en lo referido a turismo de intereses especiales y de naturaleza, reportando crecimiento en tasas de ocupación hotelera en sus distintos destinos (Atacama, Patagonia, Isla de Pascua) según investigación de ocupación hotelera en destinos de TIE (turismo de intereses especiales) en Chile.

Es importante considerar que el aeropuerto de la capital planea inaugurar en 2020 un nuevo terminal internacional de más de 175 mil metros cuadrados, lo que permitirá aumentar la capacidad hasta 30 millones de pasajeros al año con un potencial de crecimiento hasta 45 millones. Las dependencias compartidas que operan hoy quedarán únicamente para los vuelos locales (VER ANEXO 2).

Según lo observado en terreno, la pampa del Tamarugal y sobre todo el desierto de la región de Tarapacá, está muy poco explotado para un turismo de nivel internacional, orientando alojamientos a segmentos relacionados al balneario de la cocha de Pica (C2, C3). En la actualidad existe un solo competidor con oferta habitacional de menor volumen (Huarango, con 6 habitaciones) en la zona.

Contando con el terreno del Oasis Esmeralda ubicado a 110 Kms. de Iquique, ciudad en la que su aeropuerto recibe siete vuelos diarios desde Santiago, con una belleza única e inigualable y con los recursos del holding hotelero propietario de este oasis, se observa la oportunidad de realizar un ecolodge porque éste, a diferencia de otros tipos de alojamientos como resorts, cabañas o hotel propiamente tal, no están estrechamente vinculados al público objetivo orientado a un turismo de intereses especiales (turismo agronómico, ecoturismo; cycling, hiking, visitas guiadas, wellness, etc.). Dada las fortalezas del Oasis vinculado a un valor natural y paisajístico es el alojamiento lodge en donde se aprovecha de mejor manera estas fortalezas tanto desde un punto de vista arquitectónico, no invasivo con el entorno, hasta la oferta de servicios propios de un lodge.

Se visualiza también la oportunidad de mostrar esta gran parte del desierto de Atacama, muy poco explotado turísticamente, como destino (oasis de Pica, geoglifos como el gigante de Atacama, Géisers de Puchuldiza, termas de Chusmiza, huellas del dinosaurio, laguna del Huasco, etc.). Atracciones que no tienen nada que envidiar a la oferta del destino San Pedro de Atacama.

Se incorporará arquitectura sustentable y amigable con el entorno y manejo agrícola orgánico, en donde se emplazará el lodge.

II. Análisis de la Industria

2.1 Industria hotelera relacionada: hotelería lodge/refugios vinculados a la naturaleza, “outdoors y wellness” (actividades al aire libre)

Microentorno de la Industria

Tendencias: La necesidad de las personas, en un mundo acelerado conectado y en constantes cambios, de buscar ventanas de viajes o escapadas de su lugar de residencia, permite que exista mayor oferta hotelera en los distintos destinos cada vez más cotizados. La última nominación de “The travelers choice” hecha por TripAdvisor para nominar a los mejores hoteles de Chile, de los cuales seis de los mejores diez están ubicados en destinos de naturaleza (VER ANEXO 3). Visto desde la mirada del turismo extranjero, posiciona a la industria hotelera en Chile como foco de desarrollo de infraestructura hotelera de alto nivel en destinos remotos de naturaleza.

Hoy en día hay más gente viajando, esto debido a que existe una mayor oferta de traslados tanto aéreos como terrestres.

La facilidad de acceso a compra través de computadores y dispositivos móviles vinculada OTAS (online travel agencies) como booking.com, despegar.com entre otras, garantizan el precio más bajo en hoteles. Aplicaciones como TripAdvisor (foro de opinión de pasajeros en todo el mundo) generan una compra más

informada de los pasajeros, incrementando la confianza del consumidor y reduce las equivocaciones al minuto de viajar y de escoger hospedaje.

Hay más gente buscando desarrollo de actividades físicas demandando destinos en sus vacaciones que integren caminatas, yoga, ciclismo. No solo parejas y solteros están en busca de lo que se denomina vacaciones activas, hay una creciente demanda por vacaciones colectivas en familia y grupos.

La búsqueda de los pasajeros de una oferta saludable es una tendencia que la industria hotelera está adoptando no solo en destinos outdoors, también en hoteles de ciudad como es el caso de hoteles en Nueva York, París y Washington que integran en su oferta caminatas, running tours, tours en bicicleta de forma gratuita para fidelizar a más clientes.

La alimentación sana y la tendencia de alimentación consciente es cada vez más valorada en los alojamientos, ofertas de menú saludables y libres de grasa son relevantes para decidir por un destino y alojamiento (VER ANEXO 12).

Otra tendencia es el incremento de oferta de agencias de viajes que apuntan a vender destinos relacionados a descanso, salud y bienestar.

Ciclos: Los periodos de ventas en la industria del turismo interno (dentro de Chile) están muy marcados por las vacaciones de verano, vacaciones de invierno, fines de semanas largos y/o feriados en donde las tarifas hoteleras tienden a subir hasta un 30%. Para la conducta de ciertos mercados extranjeros la demanda del mercado argentino en época de verano se ha hecho cada vez más relevante en Chile, con un incremento del 27,6% del mismo periodo anterior (2016).

Para el mercado emisor Europeo y norteamericano, los meses de vacaciones en donde registran mayores visitas a Chile es en los meses de Junio a Agosto (vacaciones estivales en el hemisferio norte). Existe un mercado creciente de asiáticos (japoneses, chinos, coreanos, entre otros) que están visitando distintos destinos en todo el planeta con un crecimiento de visitas en Chile muy similar a las de los europeos y norteamericanos.

Reglas: Las regulaciones ambientales para construcción e inversión en sectores naturales establecen una serie de normativas que los proyectos hoteleros deben contemplar, considerando estudios de impacto ambiental.

Tamaño: El 2016 arribaron a Chile cerca de 5.641.000 turistas, de los cuales el 51% lo hizo relacionado a destinos de naturaleza, flora y fauna. De estos, la mayoría son europeos, particularmente alemanes, de los cuales el 73% alude a que su visita fue por turismo de naturaleza.

Como la entrada de divisas es considerada una exportación, el turismo receptivo significó una entrada de 2.671 millones de dólares. (VER ANEXO 4)

Según datos de la subsecretaría de turismo, el turismo extranjero crece un 20% más el 2017 y totalizarían la entrada de 6,7 MM para fin de año. Las entradas de turistas asiáticos ha crecido un 19%, la mayoría provenientes de China totalizando 14.827 llegadas el primer semestre de 2017. Todos los años en distintos destinos del mundo se ve a más asiáticos debido a la apertura económica y política, sobre todo de China. También existe un mercado turístico interno reducido con poder adquisitivo que visita lodges y/o refugios en destinos de gran belleza y vínculo con la naturaleza.

Dicho esto, se estima que las llegadas a Chile por Turismo de Intereses Especiales (TIE), es de 1.500.000, con un crecimiento anual del 4% según indicadores de la OMT.

Considerando los antecedentes de los registros de un destino exitoso como San Pedro de Atacama, que demuestra un crecimiento exponencial en la llegada de turistas durante el 2016 con una ocupación promedio sobre un 60% y una tarifa promedio de 150 dólares. De éstos, 70.000 fueron extranjeros, en su mayoría provenientes de Europa y Brasil.

El mercado de turismo receptivo Brasileiro en Chile es un mercado importante a considerar, ya que es la segunda economía más grande de América y tiene el mayor gasto promedio en Sudamérica. Los viajes de Brasileños por Sudamérica

han incrementado un 200% entre el 2000 y 2014, siendo este año 2.700.000, de los cuales alrededor de 243.000 llegaron a Chile (9%), de estos el 80% llegan por TIE.

Otro aspecto a considerar es el aumento del uso de las tarjetas de créditos internacionales en Chile, que han aumentado su uso en un 24,5% el año 2016 en relación al 2015.

Actualmente existen alrededor de 50 alojamientos a lo largo de Chile continental e insular que responden a servicios de alojamiento en lugares remotos relacionados a TIE. Destacan cadenas como NOI, Awasi, Explora y Tierra Hotels, las cuales se han preocupado de establecer lodges en los destinos más connotados de Chile, San Pedro de Atacama, Patagonia e Isla de Pascua (VER ANEXO 5).

El mercado para el BtoB supone buenos clientes potenciales:

Collahuasi tiene cerca de 2.250 trabajadores, de los cuales la plana mayor (2%) y algunos contratistas estarían cotizando los servicios de los retiros de incentivo o fidelización de un lodge de esta categoría. Cerro Colorado tiene alrededor de 3.800 trabajadores más. Spence, 5.800 trabajadores. Teck (Quebrada Blanca) cuenta con 500 trabajadores de planta y 800 contratistas, de los cuales el mismo porcentaje (2%) cotiza los servicios de hotelería y lodges eventos y/o retiros.

Otras empresas de minería no metálica de la zona como ACF minera y Cosayach también cotizan en su plana mayor viajes de retiro o eventos especiales en lodges. También hay empresas a nivel nacional que realizan eventos corporativos como bancos y automotoras que efectúan viajes de incentivo y fidelización a sus trabajadores y clientes.

Factores críticos de la industria

Susceptible a factores climáticos cambiantes, año a año existen fenómenos climáticos, como lluvias en el norte de Chile, nevazones en el altiplano y temperaturas cada vez más altas año a año durante los periodos de verano (cambio climático).

Variación del tipo de cambio (dólar USD), un precio del dólar más bajo desfavorece al turista extranjero.

Chile, a pesar de ser un país con un gran crecimiento en turismo ligado a turismo de naturaleza, carece de cultura de servicio a diferencia de otros países latinoamericanos, en las cuales el recurso humano está más dispuesto a trabajar en entregar buen servicio.

Ofertas de personas que arriendan a diario sus propias casas en lugares cercanos a parques nacionales, lo que supone un producto sustituto.

Escasez de mano de obra capacitada en lugares remotos como la pampa del Tamarugal y Pica.

El producto debe ser amigable con el entorno y responsable con el medio ambiente en donde se emplaza el lodge.

Los alojamientos lodge deben ser lo más autosustentable posible (reutilización de aguas, energía solar, reciclaje, etc.)

Servicio de excelencia al pasajero en todo lo relacionado con servicio al cliente; confort de las habitaciones, instalaciones de Spa, restaurante, excursiones, entre otros.

Macroentorno de la industria (PESTEL)

(VER ANEXO 13)

Conclusiones finales: Se visualiza un crecimiento del turismo no solo a nivel local sino también a nivel mundial, siendo esta industria preponderante en la participación económica de los países y de crecimiento sostenido. La tecnología ha propiciado este crecimiento con mayor acceso a oferta y compra online e inmediatez a una compra informada a través de OTAS (online travel agencies), utilizando distintos dispositivos como celulares.

Alojamientos de características sustentables y amigables con el medio ambiente son valorados y acogidos tanto por las autoridades, sociedad y clientes ya que son

transversalmente consecuentes con una forma de vida vinculada a la salud, desarrollo sustentable y preservación.

Análisis de Porter extendido a la Industria: Hotelería (lodges) vinculada a naturaleza, paisajes y wellness. (VER ANEXO 14)

En conclusión, es una industria de difícil ingreso ya que la inversión para la obtención del terreno de características naturales y paisajísticas para un producto lodge son altas. También sus barreras de salida son altas, ya que vender un hotel de esas características requiere de un comprador selecto.

Los clientes usuarios de esta industria son fundamentales para el éxito de cada hotel, ya que son los que definen la reputación y califican el establecimiento en las plataformas de los complementadores como OTAS y foros online.

Es una industria en crecimiento y con facilidades de acceso a canales comerciales exitoso, los esfuerzos en marketing y diferenciación en servicio son predominantes debido a la alta competencia.

2.2 Competidores

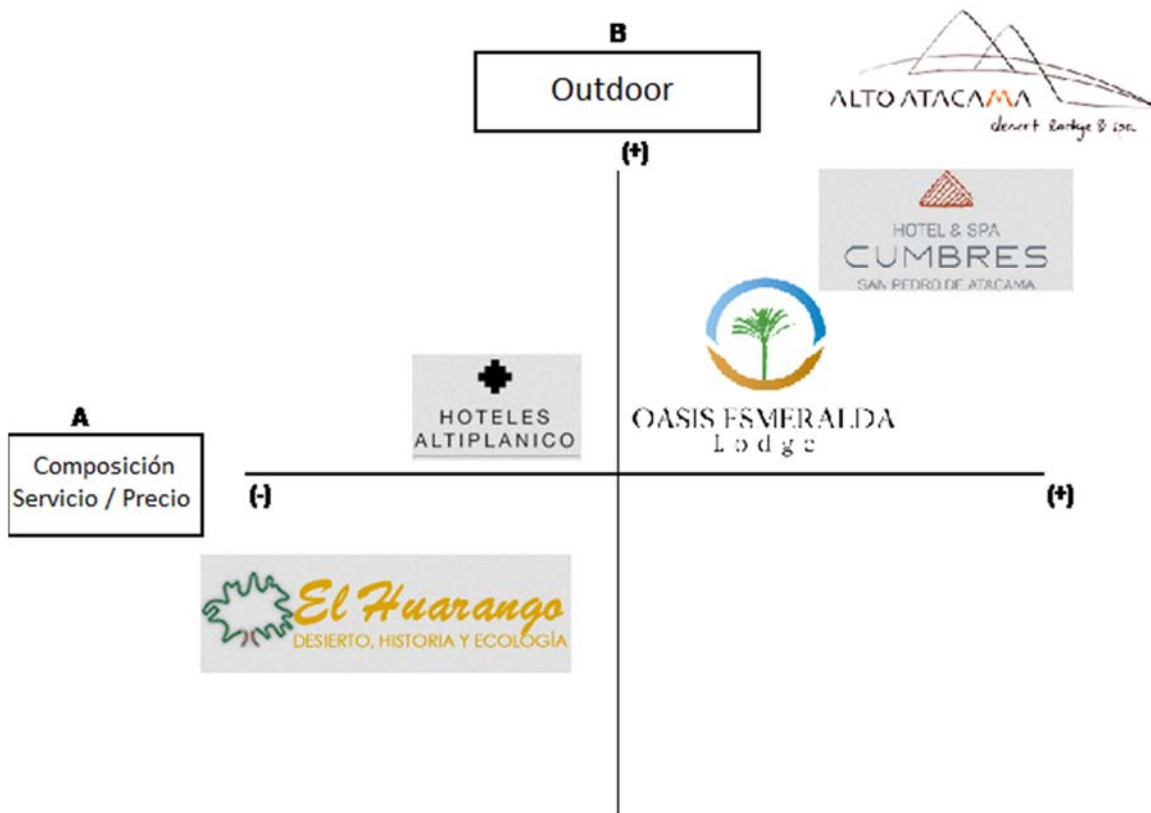
Con respecto a competidores en la zona de Tarapacá, específicamente en la zona de Pica, hay un solo alojamiento orientado a las exigencias y necesidades del turismo extranjero, El Huarango (VER ANEXO 6). Los demás alojamientos están orientados a un turismo masivo y de fin de semana relacionado a familias del segmento C2, C3 que buscan ir a la Cocha Resbaladero, balneario municipal de aguas termales cuya disponibilidad a pagar por alojamiento diario no es de más de 10.000 pesos por persona. En este caso, una familia de cinco integrantes no busca alojamiento por más de 50.000 pesos.

Existen varios destinos relacionados a outdoors a lo largo de todo Chile. El destino más cercano y consagrado turísticamente es San Pedro de Atacama y todo el clúster hotelero es un competidor y opción para los clientes de Lodge Oasis

Esmeralda que apuntarían al mismo cliente y a la misma necesidad de alojamiento, algunos de estos son (VER ANEXO 5):

Competidor	Fortalezas	Debilidades	Segmento Clientes
Alto Atacama	Ubicación privilegiada en Valle de Quito, hotel prestigioso en cuanto a evaluación en redes sociales. Arquitectura mimetizada con el valle con habitaciones y dependencias confortables	Estructura de costos alta, operacionalmente depende de muchas personas en el servicio (servicios de excursión propios)	Pasajeros con disposición a pagar 3.000 USD por persona por plan todo incluido de fin de semana. Familias de Santiago y extranjeros de alto poder adquisitivo.
Cumbres San Pedro	Diseñado por connotado arquitecto Cristian Boza, reconocido por su diseño en revistas especializadas de turismo y diseño. Cuenta con una importante plataforma comercial como cadena.	Estructura de costos alta, todos los servicios los contempla con personal propio. Su locación en San Pedro no es de las mejores ya que no se encuentra en el pueblo ni tampoco en un valle o emplazamiento con características de belleza paisajística.	Pasajeros con alta disposición a pagar tanto nacionales como extranjeros (oferta todo incluido con excursiones). También se abre a un segmento dispuesto a pagar experiencia de alojamiento y confort de un buen Hotel en San Pedro contemplando solo habitación y desayuno (300 USD) como DINKS (dual income no kids)
Hotel Altiplánico	Instalaciones incluyendo bar y restaurante confortables, arquitectura simple y acogedora. Enfoque en servicio de calidez y cercanía con el pasajero. Estructura de costo liviana, enfocada solo en alojamiento y restauración.	No cuenta con excusiones en su oferta (solo Bike tours).	Apunta a un segmento que busca una buena experiencia hotelera en un lugar único, sin mayores lujos. Parejas jóvenes sin hijos, familias de fin de semana. Es asequible para un segmento socioeconómico de ingresos entre los 1,5MM a 3MM.
Huarango	Servicio cercano, atendido por sus propios dueños. Instalaciones 100% sustentables en cuanto a energía, reutilización de agua, cocina solar.	Cuenta con servicios básicos de restauración, no tiene bar. Poco volumen de venta, solo 6 habitaciones.	Al ser pocas habitaciones ser reserva en derecho de admisión orientando este esencialmente a Europeos que vienen a través de "auto tour" Tour programado por todo el desierto de Atacama

Fuera de San Pedro existen varios competidores que venden lodges vinculados al wellness y a la naturaleza que son parte de cadenas hoteleras que están en los destinos turísticos más visitados en Chile (Noi, Explora, Tierra Hotels) ubicados en Patagonia, Chiloé, Isla de Pascua, Valle del Elqui.



Eje (A) composición Servicio / precio: De acuerdo a la oferta de all inclusive como Alto Atacama y la oferta de hoteles que solo entregan servicios de alojamiento y desayuno dentro de la tarifa como el Huarango.

Eje (B): Vinculado al entorno y a los deportes y salidas a terrenos que puede ofertar el hotel.

2.3 Clientes

- Usuarios: Pasajeros cuyo motivo de viaje es por turismo de intereses especiales (TIE), vinculados a outdoors y naturaleza.
- Influenciadores: Personas vinculadas a forma de vida (lifestyle); vinculada a confort en hoteles y outdoors con gran cantidad de seguidores en RRSS. Prensa especializada en hoteles y turismo.
- Clientes: Pasajeros vinculados a TIE, agencias de viajes nacionales e internacionales y empresas.

Detallaremos los clientes en:

Clientes directos BtoC que son personas con poder adquisitivo, extranjeros y nacionales de un rango socio económico alto que buscan experiencias diferentes relacionadas con la naturaleza y la desconexión y que persiguen esencialmente el silencio y el aire puro. Estos generalmente compran a través de OTAS. Los podemos subsegmentar en:

DINKS (Dual Income No Kids = doble ingreso sin niños) que gustan de destinos nuevos y exclusivos para experimentar al aire libre.

Matrimonios con hijos que gustan de aventura, trekking, hiking, bicicleta y que hacen a sus hijos partícipes de esto.

Turistas extranjeros (norteamericanos, europeos, asiáticos) que buscan destinos recónditos en países de gran atractivo natural y paisajístico. El mercado emisor de turistas Brasileños tiene una importante participación en las ventas de paquetes turísticos “outdoors” hacia Chile.

Extranjeros jubilados, generalmente Europeos, que les atrae el destino del desierto de Atacama y los paisajes y deportes outdoor.

Clientes empresas (BtoB) (VER ANEXO 7) para eventos corporativos ya sea para banquetes, retiros, capacitaciones y alojamiento al aire libre, específicamente

al centro de eventos del Lodge Oasis Esmeralda. Eventos mineros al aire libre serán uno de nuestros principales focos de cotización.

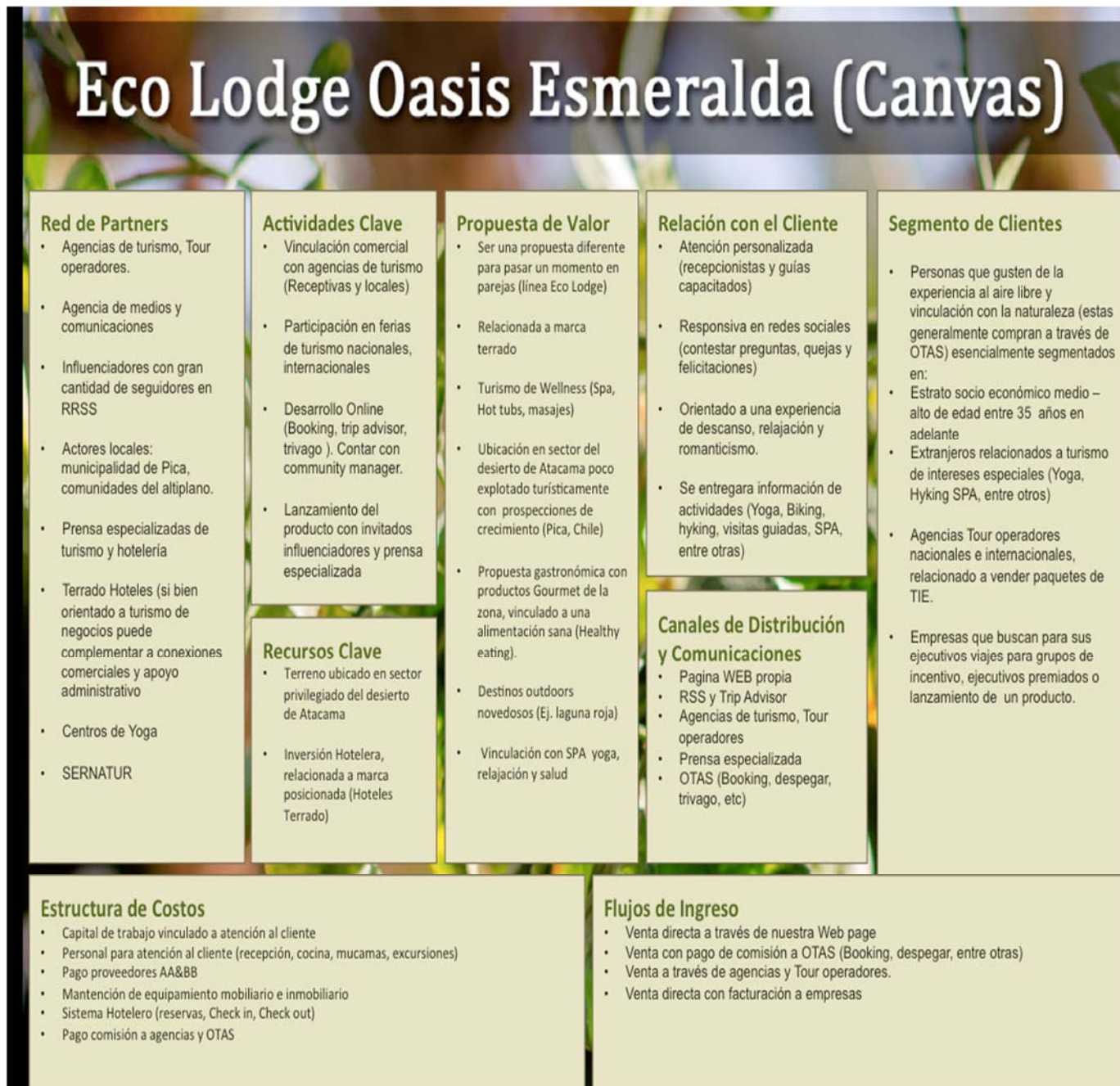
Los bancos premian a sus mejores clientes con experiencias únicas y nuevas que están buscando destinos de experiencia en donde les interesa realizar eventos privados a lo largo de todo Chile.

Automotoras también realizan salidas anuales con sus concesionarios, incluyendo parejas. Eventos de distinta índole, como por ejemplo lanzamientos de nuevos modelos de automóviles de cada marca (Peugeot, BMW, Toyota, etc.).

Clientes Agencias (BtoB): Agencias de viaje como Repse/Travel Security (VER ANEXO 8) que generan propuestas para eventos a empresas según vínculos y bases de datos que ellos manejan, además de pasajeros del mercado nacional e internacional para alojamiento, asegurando pre compras de noches de alojamiento (room nights) al año.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios



Este modelo está basado en el servicio hotelero de excelencia para pasajeros amantes de la naturaleza, desarrollando la experiencia de Oasis en la Pampa del Tamarugal mostrando los conceptos de Spa, wellness, ecoturismo, turismo astronómico, vinculando a la alimentación saludable, abastecido por cultivos orgánicos de la estación frutícola Esmeralda.

Nuestros socios estratégicos serán agencias de viajes, especializadas en turismo nacional e internacional en las cuales se establecerán comisiones por alojamiento diario o paquetes de alojamiento que se venderán por dos, tres, cuatro a cinco noches según los requerimientos del cliente en cuanto a alojamiento.

Plataformas digitales OTAS (online travel agencies) cuyo crecimiento en la industria del turismo y hotelería es fundamental para la venta y está siendo cada vez más orientada a la plataforma digital como Booking, Despegar, entre otros, vendiendo el Lodge Oasis Esmeralda.

En cuanto a eventos será a través de la plataforma comercial de Terrado Hoteles y de Tour operadores que tengan relación con el corporativo como Travel Security, entre otros, para poder ofrecer nuestros servicios de alojamiento, además de incorporar a nuestros socios estratégicos a lo largo de Chile.

Se integrarán en los programas con servicios externos empresas outdoor con guías especializados con vasto conocimiento y experiencia en distintas locaciones de visita (lagunas, geoglifos, sectores arqueológicos)

La mayor carga de costos la tendrá el ámbito de RRHH que es por lo general el mayor costo en la industria hotelera, debido a la estrecha vinculación con el servicio a pasajeros.

Muy importante para el flujo de ingresos la venta online a través de web page y OTAS que supone un aspecto relevante en el costo de pago de comisiones.

Fortalezas

- Experiencia en el rubro Hotelero, con más de veinte años operando Hoteles en el norte de Chile.
- Vínculos comerciales con tour operadores mayoristas tanto de turismo emisor como receptor.
- Locación del proyecto de gran valor estético y paisajístico.
- Propietarios del Oasis en donde se desarrollará el proyecto.
- Sistema hotelero online integrado a la contabilidad.
- Ortodoxamente un Oasis en medio del desierto (plantación de 500 palmeras datileras).

Debilidades

- Falta de experiencia en turismo de intereses especiales (agroturismo, turismo astronómico, ecoturismo, entre otros).
- Destino turístico desconocido por el turismo extranjero.

3.2 Descripción de la empresa

Lodge Oasis Esmeralda es una empresa creada con el espíritu aventurero e innovador vinculado a la naturaleza y servicio de excelencia preocupado por los detalles en diseño y arquitectura. Está formada como una nueva línea de negocios del holding hotelero Terrado, una de las cadenas de hoteles más importantes en el norte de Chile, con experiencia en el mercado de alojamiento y eventos corporativos (mayor ocupación hotelera y eventos; turismo de negocios.)

El crecimiento en las visitas de extranjeros a Chile, el afán y el gusto por la naturaleza, nos llevó a plantear este negocio viendo como oportunidad la falta de explotación turística sustentable en los alrededores de Pica, relacionados a un turismo agronómico y de intereses especiales que no está contemplado dentro de

los circuitos turísticos de Chile para un segmento de mayor poder adquisitivo a nivel internacional.

Misión: Brindar a nuestros pasajeros una experiencia nueva en el desierto de Atacama integrando el destino turístico de la pampa del Tamarugal y el Oasis de Pica al circuito turístico en el desierto de Atacama, vinculado a lodges de naturaleza al aire libre.

Visión: Ser un referente Hotelero en Chile y consolidar esta nueva línea de lodges de la marca Terrado como una de las más importantes a nivel nacional, y posicionar a la pampa del Tamarugal como uno de los destinos naturales de excelencia en Chile.

Objetivo: Lograr facturar US\$600.000 el primer año de operación del lodge.

Meta: Lograr una buena introducción de la nueva línea hotelera del Holding, desarrollando un turismo sustentable en un destino poco explotado en el desierto de Atacama.

Valores: Orientado al confort y descanso de nuestros pasajeros en un entorno natural, con el deber de mostrar un Chile oculto a los ojos del mercado del turismo internacional. Basado en la sustentabilidad agronómica, energía solar, integrando el vínculo y trabajo con las comunidades Aymaras.

Factores Críticos:

Lograr captar la atención de los tour operadores extranjeros acerca del nuevo producto hotelero. Efectuar famtrips (Tours de familiarización con noches de alojamiento para los operadores turísticos).

- Integración con las comunidades del altiplano y habitantes del pueblo de Pica.
- Plan de marketing que contemple cobertura internacional en revistas especializadas e inauguración en donde se contemple gente importante vinculada al ecoturismo, influenciadores en medios y cobertura de prensa, contemplando reportajes.
- Desarrollar logística de conexión desde el aeropuerto de Iquique al lodge.

3.3 Estrategia de escalamiento y visión global

En una primera etapa es trascendental dar a conocer el lodge, por lo que la inversión en marketing y medios es importante; reportajes en revistas especializadas de tendencias, lifestyle (forma de vida), arquitectura, etc.

Estrechar relaciones con tour operadores nacionales y extranjeros (famtrips), viajar a diferentes ferias de turismo internacionales (ITB de Berlín, WTM en Londres, ferias especializadas de outdoors, entre otros). Estas acciones deben ir en paralelo previas a la inauguración.

Se invertirá en un registro fotográfico para poder promover en varios medios y por sobre todo la creación de una página web que impacte con la belleza y la novedad del entorno.

En conjunto con dar a conocer el lodge, se realizará una marcha blanca de dos meses para consolidar los equipos de trabajo, cocina, habitaciones, mantención y excursiones, manteniendo una cuota baja de ocupación (20%) para no caer en un mal servicio y malas calificaciones online (TripAdvisor).

Para el segundo semestre de operación, abrir a más cupos de ventas a través de las OTAS entregándoles más noches de venta. Cerrar precompras por más de cien noches de habitación (US\$30.000) para agencias como Travel Security, Cocha, Turavión, Trails of Chile, entre otras.

Para el segundo año, consolidando una buena reputación online, ojalá con más de cuatro puntos y medio en los foros de viajeros y con un buen plan de medios, poder realizar mayores ventas a través de nuestra página web buscando un mejor posicionamiento orgánico en google (SEO) para no dar toda la participación en ventas a las agencias y OTAS.

Para fines del segundo año de operación, poder alcanzar ventas cercanas a USD 800.000.

Considerando el crecimiento en turismo, es importante seguir creciendo con la línea lodge a Chiloé en donde actualmente el Holding está buscando terreno para invertir.

La propuesta de valor está relacionada con la oferta de una experiencia única en un nuevo destino que no está explotado turísticamente para un público con características de mayor poder adquisitivo, ya que Pica carece de alojamientos de calidad que integren en su circuito los atractivos naturales que están alrededor de la pampa del Tamarugal, es decir, que añadan el entorno social, cultural y ecológico además de la agronomía del desierto propio de la zona. Dicha experiencia está integrada con el servicio y la comodidad de un alojamiento confortable y de buen nivel.

3.4 RSE y sustentabilidad

Lodge Oasis Esmeralda integrará a las comunidades cercanas del altiplano como la primera opción laboral de trabajo, buscando capacitar y revalorizar su patrimonio natural mostrando que el turismo sustentable puede generar crecimiento y oportunidades conservando el medio ambiente.

Mostraremos en los circuitos turísticos el trabajo de las comunidades altiplánicas, que hoy están a media hora del Oasis, que realizan telares, artesanías, crianza de llamas y alpacas para que ellos puedan comerciar mostrando sus productos y artesanías. Así como también integrar la cosmovisión Aymara (indígenas de la zona de Tarapacá en el altiplano); cómo ellos ven y estudian las estrellas a diferencia de los Atacameños. Mostrar sus festividades religiosas y enseñar su cultura a los visitantes del lodge.

En el plano de la sustentabilidad ecológica, el abastecimiento energético del lodge será solar en un 100% ya que el Lodge ocupa energía para extracción de agua de la napa y riego, también, desde luego, para el servicio hotelero (VER ANEXO 23 de cotización de generación de 100 K/W fotovoltaico) que se use para las duchas

también será calentada con termo solar, los materiales de los que se construirá serán de pircas, paja y adobes

Todos los productos frutales que abastezcan los desayunos del lodge serán de la cosecha misma del Oasis; mango, jugo de pomelo, tangelo, guayaba, maracuyá, dátiles, yogurt con aloe serán de Esmeralda.

Se mostrará y enseñará el manejo de agricultura orgánica sustentable en uno de los lugares más secos del mundo, integrando lo que se denomina agricultura del desierto, en donde los pasajeros podrán participar de la cosecha de lo que ellos mismos comerán.

<p>Cliente (TIE)</p>	<p>El impacto está en abrir una oferta ecológica y sustentable de alojamiento vinculado a TIE, respetando el entorno que no ha sido bien valorado debido al tránsito de la minería por esa zona. Al tener un lodge en el Tamarugal supone un respeto por el entorno vinculado al turismo de naturaleza; por definición sustentable.</p> <p>El consumo de frutos exóticos saludables (mangos pomelos, aloe veras, dátiles) del oasis, es una nueva oferta de agroturismo para este segmento.</p>
<p>Agencias (Tour operadores)</p>	<p>Carecen de nuevos destinos para vender un Chile de naturaleza sustentable, ya que rondan en la oferta de los mismos destinos, lo ven como un producto novedoso que rescata la esencia paisajística y ecológica de la pampa del Tamarugal</p>
<p>Empresas</p>	<p>Las empresas hoy en día les interesa estar relacionados a empresas sustentables, el estar vinculado a Lodge Oasis Esmeralda les genera gran interés.</p> <p>Redundan en la misma oferta de retiros, las empresas están buscando destinos novedosos que den que hablar positivamente como Lodge Oasis Esmeralda.</p>

IV. Plan de marketing

4.1 Objetivos de marketing

Objetivos	Descripción	Unidad de medida	Meta
Desarrollar línea outdoor de hoteles Terrado	Ser un referente de desarrollo hotelero y turístico de intereses especiales en la Pampa del Tamarugal y a nivel nacional	4 lodges de la cadena outdoor "by Terrado"	Dic-2025
Establecer programas exitosos	Lo que motiva a nuestros clientes es el descanso, la desconexión y la interacción con un entorno natural (Wellness en pareja 4 días tres noches, excursiones pampa del Tamarugal 4 días 3 noches)	3 programas outdoor 2 Programas Health & SPA	Dic-2019
Desarrollo de "marcha blanca"	Plan de medios y de comunicación que difunda la apertura del lodge, considerando "lanzamiento" del producto	Nº de influenciadores hablando de Lodge Oasis Esmeralda (Instagram, Facebook, Twitter). Más de 13K por publicación y 10 reportajes en revistas especializadas	Dic-2019
Aumentar ocupación en habitaciones en 20% anual	Siendo pioneros en hotelería outdoor en Pica y la pampa del Tamarugal será un producto novedoso que generará expectativas	60% de ocupación promedio anual para el año 2020	Dic-2020
Aumentar en 10% tarifa promedio durante el segundo año de operación.	Con un producto ya conocido después de la "marcha blanca" se podrá incrementar precio.	330 USD tarifa promedio anual por habitación (desayuno incluido)	Dic-2019
Ferias turísticas internacionales	Participar de ferias en el extranjero en donde se puedan gestar alianzas con tour operadores (ruedas de negocios).	Asistencia a 4 Ferias internacionales al año	Dic-2019
Nº de seguidores y calificaciones en RRSS propias del lodge	Facebook, Instagram, Trip Advisor. Cantidad de seguidores (1000=1K), reputación (1 al 5)	Facebook: 8k, 4,5 stars Instagram: 10k TripAdvisor: 4,5 puntos	Dic-2020

4.2 Estrategia de segmentación

Para segmentar el mercado volveremos a recalcar a los tres clientes objetivos que se han definido; Clientes usuario, agencia (tour operador), empresa.

En relación a agencias (tour operadores) se realizarán relaciones comerciales con clientes como tour operadores nacionales especializados en ciertas nacionalidades de turismo receptivo, como por ejemplo ADS mundo especializado en el turismo receptivo Brasileiro.

Para el turista Europeo, agencias como Korke, Turavión, Gastón Sakaze, entre otros (VER ANEXO 8), son agencias especializadas en turismo receptivo desde Francia, Inglaterra y Alemania específicamente; son grupos de un rango etario más alto, generalmente jubilados, buscando experiencias nuevas en Sud América vinculadas a naturaleza y “wellness”

Dentro del mercado nacional hay un gran movimiento de turistas para fechas puntuales como fines de semana largos, vacaciones de verano e invierno, en donde destinos como San Pedro superan el 80% de ocupación. Agencias como Cocha, Repse, Turavión (VER ANEXO 8) entre otros, serán clientes estratégicos para llegar directamente a la familia de Santiago con poder adquisitivo.

La estrategia orientada al cliente (usuario), que son los que compran a través de OTAS, se implementará una estrategia digital, que es donde mayor alcance de compra en turismo hay y llega a más personas. Asesorados por una agencia “Google Partner”, se realizarán campañas de búsqueda (search), geolocalizadas en España, Francia y Alemania, etc. comprando conjuntos de palabras claves de búsqueda como lodge en Atacama y comprando audiencias que buscan este tipo de destinos y alojamientos, direccionando las búsquedas a la web page del lodge www.oesmeraldalodge.cl para compra directa.

Vale decir que las OTAS segmentan por precio directamente en las búsquedas, posicionando el alojamiento de acuerdo a las búsquedas del usuario (remarketing). Despegar.com realiza la misma estrategia. Para las OTAS se establecerá el pago por comisión de un 14% de las ventas que generen.

Para el cliente empresa llegaremos a través de visitas comerciales con ejecutiva a cada empresa nacional y local, se enviará mail y render de las dependencias y

habitaciones a encargados estratégicos de adquisiciones y RRHH de cada empresa, para esto se utilizarán los contactos y lobby del holding Terrado.

4.3 Estrategia de producto/servicio

Con el Lodge Oasis Esmeralda se mostrará al turismo internacional una nueva parte del desierto de Atacama que no está explotado turísticamente, como son los oasis de Pica, oasis Esmeralda, pampa del Tamarugal. Será un desarrollo novedoso en cuanto a destinos turísticos y vanguardista en cuanto a arquitectura y diseño en Hotelería.

El hotel cuenta con 22 habitaciones tipo Bungalows dobles e independientes (VER ANEXO 15) bajo la vasta plantación de palmeras datileras, tendrá Bar & restaurante incorporados, salón de reuniones (con capacidad máxima de 100 personas en escuela), dependencias de piscinas temperadas y SPA con salones de masajes con vistas al desierto, así como también instalaciones para dependencias de personal (VER ANEXO 15).

La capacidad máxima de pasajeros es de 33 personas ya que hay 11 habitaciones que pueden ser separadas de matrimonial a dos camas (para mayor versatilidad en la venta) (VER ANEXO 15, detalle de habitación lodge).

El proyecto es diseñado por el connotado arquitecto Mathias Klotz que tiene una gran cantidad de reconocimientos a nivel internacional (premio Borromini), y ha realizado obras y conferencias en varios países.

Lo esencial es vender programas turísticos de descanso Spa y wellness (VER ANEXO 9), la competencia también vende en San Pedro y con menor nivel de servicio en Arica y Parinacota, pero que integrará la visión local en cuanto a alimentación orgánica del oasis de productos únicos y con denominación de origen como el mango de Pica y limón de Pica, entre otros. El restaurante tendrá una carta sana y natural en base a productos del oasis y del altiplano como la quinoa,

complementando con una carta de infusiones de hierbas de la zona (chachacoma, rica-rica).

También se integrará la cosmovisión “Aymara” diferente a la etnia existente en San Pedro (Atacameños). Se realizará una labor educativa a los turistas para que conozcan el medio ambiente, cosmovisión y organización Aymara en las visitas a los distintos pueblos altiplánicos (Lirima, Cancosa, Collacagua).

Se realizarán programas para nuestros distintos tipos de clientes como por ejemplo 4 días 3 noches de Spa y relajación en Lodge Oasis Esmeralda o 5 días 4 noches de nuestro programa oasis ecoturístico (VER ANEXO 9).

4.4 Estrategia de precio

Utilizaremos el medidor de Revpar (revenue per available room; ingreso por habitación disponible), lo que indica esto es el cálculo del costo total de operación del Hotel, dividido por la cantidad de habitaciones disponibles, multiplicadas por la cantidad de días. En este caso tendremos un costo total mensual de operación de 10 MM en un hotel de 22 habitaciones. $\text{Coste total}/(\text{n}^{\circ} \text{ de habitaciones} \times \text{n}^{\circ} \text{ de noches al mes})$ y así tendríamos $10.000.000/(22 \times 30) = \15.151 , todo precio por noche bajo de eso es pérdida, lo que nos da un buen outlook considerando que los precios de mercado siempre son mayores para productos lodge.

La oferta tendrá dos formatos: venta por habitación diarias, que incluye nada más que los servicios de alojamiento, desayuno y uso de instalaciones (hot tubs, piscina) y la otra es la venta de los programas con todo incluido.

Ofertaremos distintos niveles de precios relacionados a los canales de distribución. El mejor precio de venta directa a cliente final será a través de nuestra web page, que tendrá un 25% menos que la tarifa Rack (tarifa de pizarra). Las OTAS como booking.com y despegar.com exigen el mejor precio garantizado, por lo que las tarifas que se les asignará serán las mismas que nuestra web page, pero con un cupo limitado de habitaciones diarias para venta (15 habitaciones

diarias), se acordará el pago de comisión de 14% de comisión por venta ya sea de paquete (all inclusive) o habitación más desayuno.

En un segundo nivel definiremos tarifas para agencia de tour operadores como: ADS mundo receptivo, Abercrombie & Kent Chile, Quimbaya Chile, CTS Turismo, Turismo BTS, Turavión, OTSI (VER ANEXO 8) realizando un 20% de descuento sobre la tarifa de pizarra. Las comisiones que se pagarán a agencias serán las mismas que a OTAS (14% de la venta), se verá el pago de comisión caso a caso, dependiendo del porcentaje de participación en ventas de cada agencia.

Para empresas se realizarán precios establecidos dentro del 25% de descuento a la tarifa de pizarra en habitaciones y tarifas promocionales en arriendo de salones, almuerzo y cenas para grupos.

Los precios variarán de acuerdo a temporadas. Cuando mayor demanda hay es en las vacaciones del hemisferio norte (vacaciones EEUU, Europa, etc.), por lo que las tarifas serán 20% más altas durante los meses de Junio, Julio, Agosto.

Existe un turismo interno que viaja para vacaciones de invierno, fiestas patrias y fines de semanas largos, para los cuales se integrarán tarifas promocionales por 4 días tres noches, así como también durante los meses de menor demanda se generarán promociones que incentiven a la venta de cierto público objetivo como el de parejas (programa fin de semana romántico)

4.5 Estrategia de distribución

Las agencias de viajes (VER ANEXO 8) como clientes son esenciales para llegar al usuario (turista extranjero vinculado a turismo de intereses especiales). Es muy importante realizar lazos comerciales directos con visitas en oficinas de las agencias en Santiago. También es estratégico darles a conocer el lodge a través de viajes de fidelización (famtrips) para que ellos vivencien el alojamiento y el lugar. Según sea la negociación y volumen de ventas, las comisiones fluctuarán entre el 14% y el 20%.

La web page hoy en día es fundamental para establecer posicionamiento de marca. Para llegar al cliente final utilizaremos nuestra web page www.oesmeraldalodge.cl para lograr la compra directa al mismo precio que las OTAS.

La participación de las OTAS, como habíamos dicho, tienen una participación en ventas cada vez mayor, por lo que se les asignará cierta cantidad de cupos de noches diarias para su venta.

La gestión del departamento comercial será crucial para las visitas a cada empresa para incentivar oportunidades de venta a las mismas empresas.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Es muy importante tener una comunicación constante con nuestros clientes a través de las RRSS y generar contenidos (por lo menos una vez al día) por Facebook, Instagram y Twitter.

Se paga y se administra TripAdvisor Plus para generar mejor contenido de nuestros hoteles y esencialmente para aparecer de la mejor manera (administración de fotos y contenidos).

Trabajar con un departamento de revenue competente que mueva las tarifas diariamente de acuerdo al mercado en los portales, web page y OTAS.

Visitas mensuales a agencias y Tour Operadores en Santiago una vez al mes.

Agendar viajes de reconocimiento. Viajes de negocios y ventas a los mercados actuales y potenciales (Australia, Nueva Zelanda) promocionando el lodge.

Participación en ferias y workshops internacionales (ITB, WTM, FITUR, etc.)

4.7 Estimación de la demanda

La mayor cantidad de agencias vendiendo alojamientos y destinos turísticos de naturaleza y bienestar, el incremento año a año de entrada de turistas extranjeros (4%) y el gran posicionamiento del destino de Atacama en el concierto turístico

mundial, supone que un alojamiento turístico pueda tener buenos porcentajes de ocupación según se proyecta y sensibiliza las principales variables de un negocio hotelero (porcentaje de ocupación y precio de habitación por noche): se consideran para el lodge 22 habitaciones a 150 USD por noche, por debajo del precio de mercado de lodges (180 USD por noche).

Consideraremos un escenario pesimista (35% de ocupación promedio en el mes) es decir una venta de 8 habitaciones diarias nos da un ingreso de USD 36.000 al mes (8×30 (días del mes) * US150 = USD36.000). Estimando que los costos operacionales serán alrededor de los US32.000 mensuales nos indica que posibilita la rentabilidad operacional.

Otro ratio utilizado en la industria hotelera es el cálculo Revpar (revenue per available room; ingreso por habitación disponible), lo que indica esto es el cálculo del costo total de operación del Hotel dividido por la cantidad de habitaciones disponibles multiplicadas por la cantidad de días. En este caso, tendremos un costo total mensual de operación de 10 MM en un hotel de 22 habitaciones. Coste total/(nº de habitaciones x nº de noches al mes) y así tendríamos: $USD 16.000 / (22 \times 30) = \$USD 24$, todo precio por habitación por debajo de eso es perdida, lo que nos da un buen outlook considerando que los precios de mercado siempre son mayores para productos lodge.

4.8 Proyecciones de crecimiento anual

En una primera etapa es trascendental dar a conocer el lodge, por lo que la inversión en marketing y medios es importante; reportajes en revistas especializadas de tendencias, lifestyle (tipo de vida), arquitectura, etc.

Estrechar relaciones con tour operadores nacionales y extranjeros (famtrips), viajar a diferentes ferias de turismo internacionales (ITB de Berlín, WTM en Londres, ferias especializadas de outdoors, entre otros). Estas acciones deben ir en paralelo previas a la inauguración.

Se invertirá en un registro fotográfico para poder promover en varios medios y por sobre todo la creación de una web page que impacte con la belleza y la novedad del entorno.

Una vez que se haya generado conocimiento del lodge y del destino realizaremos una marcha blanca de dos meses para consolidar los equipos de trabajo, cocina, habitaciones, mantención y excursiones, manteniendo una cuota baja de ocupación (20%) para no caer en un mal servicio y malas calificaciones online (TripAdvisor).

Para el segundo semestre de operación abrir a más cupos de ventas a través de las OTAS entregándole más noches de venta. Cerrar precompras por más de cien noches de habitación (US\$30.000) para agencias como Travel Security, Cocha, Turavión, Trails of Chile, entre otras.

Para el segundo año, consolidando una buena reputación online, ojala con más de cuatro puntos y medio en los foros de viajeros y con un buen plan de medios, poder realizar mayores ventas a través de nuestra página web buscando un mejor posicionamiento orgánico en google (SEO) para no dar toda la participación en ventas a las agencias y OTAS.

Para fines del segundo año de operación, poder alcanzar ventas cercanas al millón de dólares.

Considerando el crecimiento en turismo, seguir creciendo con la línea lodge a Chiloé en donde actualmente el Holding está buscando terreno para invertir.

4.9 Presupuesto de Marketing y cronograma

El mayor presupuesto será destinado a medios digitales ya que es la vía por la cual se vende más alojamientos y en tendencia de crecimiento.

Posicionar la marca en google tanto para estrategia SEARCH y SEO dentro de las búsquedas predestinadas y más relevantes en cuanto a palabras claves, de esta manera potenciar la venta directa a través de la web page

www.oesmeraldalodge.cl. Es en este ítem donde se le asignará mayor presupuesto para la agencia Google Partner (VER ANEXO 10).

Es importante recalcar que la imagen y el estilo de vida que venden los hoteles son fundamentales para captar la atención de los clientes. Por esto es esencial un lanzamiento del Hotel el primer año, con influenciadores importantes vinculados a prensa y outdoors que tengan una gran cantidad de seguidores que publiquen su estadía en las redes y en los medios que representan. Se debe recalcar que esta inversión solo será el primer año por lanzamiento del producto (VER ANEXO 10).

V. Plan de Operaciones

El detalle del funcionamiento de las operaciones y cómo interactúan entre sí, se pueden observar en la cadena de valor (Ver anexo N° 16 y 17) donde además se detallan los factores críticos del negocio, que ayudan a determinar las estrategias, alcances que se describen a continuación.

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

- Alcance Zonas Geográficas: Actualmente las operaciones del holding Terrado se encuentran centralizadas en el norte de Chile, específicamente en Iquique, región de Tarapacá, con cuatro hoteles en la misma región en donde se encuentra el lodge, esto hace que los recursos de abastecimiento y administración (RRHH y depto. comercial, depto. de finanzas) se puedan centralizar en esta región. Con la expansión se alcanzará a crecer a otras regiones al sur según la búsqueda de terrenos en lugares prístinos.
- Alcance del Modelo: Además de establecer la línea lodge en el oasis de Pica en el desierto de Atacama, se quiere ampliar el establecimiento de nuevos lodges de la línea Terrado en terrenos de destinos icónicos vinculados a TIE en Chile.

- **Mix Inicial de servicios:** Considerando la oferta que tendrá Lodge Oasis Esmeralda en sus servicios de masajes, hot tubs, lugares de descanso, relajación, meditación & yoga. Tendrá también en sus inicios un paquete turístico concerniente a spa & wellness y un paquete vinculado a outdoors (VER ANEXO 9). El salón y los espacios de banquetera ofertarán espacios para eventos corporativos. La oferta gastronómica saludable con productos de la zona, son relevantes para un buen restaurante con una carta acotada pero de gastronomía bien lograda. Servicio de transfer desde el aeropuerto de Iquique al lodge (ida y vuelta).
- **Infraestructura:** Es una de las fortalezas más importantes del lodge ya que estará diseñada por un connotado arquitecto a nivel mundial (Mathias Klotz), con una comprensión acabada del entorno y de la intervención sustentable. Habitaciones de 36 m² muy cómodas, restaurante, salón de reuniones para 70 pasajeros en auditorio, salón de masajes, Deck para ejercicios y yoga, Hot tubs e hidromasajes. Es importante recalcar que es terreno propio del holding, lo que supone una ventaja comparativa frente a otras cadenas que buscan terreno en sectores privilegiados en cuanto a geografía y paisajes. Cuenta también con dependencias del personal y lavandería para el servicio de habitaciones.
- **Distribución:** Como ya ha sido mencionado, se utilizarán OTAS, tour operadores y agencias para llegar al público objetivo que es el turista de intereses especiales. La página web www.oesmeraldalodge.cl también será un canal preponderante.
- **Políticas de Abastecimientos y Mínimos Requeridos:** Para efectos de AA&BB se realizarán pedidos semanales de mercadería a Iquique, por esto subirá un furgón a la semana, para posteriormente bajar fruta del oasis a Iquique. El proyecto Lodge contará con su propia lavandería, se manejará un inventario de “bancos”, cada inventario se cuenta por tres juegos, es

decir; un juego de sábanas puesta, otra para reposición inmediata y otra lavándose.

- Políticas de compra: se comprará a 30 y 60 días según sea el caso del proveedor. Como actualmente se mantienen relaciones contractuales con algunos proveedores específicos en hotelería, como por ejemplo de mantención, se podrá establecer relaciones de pago a crédito. Existe la búsqueda constante de nuevos proveedores a nivel regional y local en la zona de Pica, algunos con pago al contado y otros a crédito.
- Fuerza de Venta: La fuerza de venta será cargo por transferencia al depto. comercial y de marketing de la hotelera, se dividirá los cargos en este departamento según cliente (VER ANEXO 16). Los clientes que realizan reservas online será cargo de una ejecutiva de reservas para el lodge. Los clientes agencia y los clientes empresas serán cargo de una ejecutiva comercial en Santiago, que cerrará garantías y créditos según sea el caso.
- Integración: Este nuevo producto como nueva línea de negocios del Holding hotelero (by Terrado), responde a la diversificación relacionada de la cadena abarcando nuevos segmentos de clientes (TIE). Tendrá su propio gerente de operaciones y Rut propio, pero traspasando la administración (RRHH, finanzas, depto. comercial) a los recursos ya existentes de la hotelera.

5.2. Flujo de Operaciones

El flujograma del Lodge Oasis Esmeralda que está graficado en el anexo N°16, da cuenta del ejercicio de la empresa en funcionamiento, donde el “customer journey” (navegación o viaje del cliente) está dado directamente por la compra y la búsqueda online de alojamientos; en lo referido a cliente que compra directo a través OTAS y web page del lodge. Para el caso de la venta online (web page y OTAS), recae en una ejecutiva de reservas que gestionará la reserva las garantías

y créditos según sea el caso. Estas reservas serán ingresadas al sistema hotelero en línea con la recepción y gerente de operaciones del lodge. Para el caso de las ventas y reservas con agencias y empresas será la ejecutiva comercial de Santiago y, para algunos casos de empresas locales, la ejecutiva comercial de Iquique, concretarán las ventas de grupos con agencias, tour operadores y empresas.

En esta industria, como bien se ha mencionado, el servicio es fundamental ya que todo recae en la experiencia que tiene el pasajero desde el traslado, la información recibida por la gerencia y recepción de lodge, la experiencia “in house” (servicio de excursiones, gastronomía, etc.) hasta el regreso al aeropuerto. Todo esto visado por la responsabilidad del gerente de operaciones del Hotel, que coordinará con todas las áreas (recepción, mucamas, cocina, mantención, empresa de transporte) el buen funcionamiento del servicio.

Como parte del feedback en que el pasajero, como se ha mencionado, postea en blogs de reputación y evaluación online, que indicarán las fallas o aciertos del servicio entregado. También las ejecutivas comerciales para el caso del BtoB (Tour operadores y empresas) serán las que conversarán directamente, para luego entregar el feedback de la experiencia de los usuarios. De esta forma se evaluará el desempeño de la gerencia de operaciones del lodge y por ende de la unidad de negocios.

5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Para dar inicio al funcionamiento del Lodge Oasis Esmeralda es necesario tener en consideración ciertos aspectos a resolver que son parte importante para la implementación y la coherencia vinculada a la experiencia y servicio.

Actividades previas

- Se buscará desarrolladores de proyectos arquitectónicos sustentables en cuanto a la huella de carbono que puede dejar la construcción hasta el trabajo de los materiales mismos que se ocuparán en la construcción. Actualmente existen dos constructoras locales que se acercan a los requerimientos en construcción.
- Realizar búsqueda de CV para gerente de operaciones del lodge, buscando perfiles de acuerdo a experiencia y cargo. Se considera buscar con “headhunter” este cargo que es medular y que reúna las condiciones de vivir en lugares apartados (se utilizará turno 5x2)
- Realizar trabajo con los pobladores de Pica, realizando oferta de trabajo para gente de la comuna, esencialmente para cargos como mucamas, garzones, mantención.
- Definir socio estratégico que considera traslados en transfer desde el aeropuerto de Iquique hasta el Oasis. Actualmente quien da ese servicio a los hoteles de la cadena como servicio externo es radiotaxi Manquehue que cuenta con una flota de 12 transfer y 30 taxis de no más de cuatro años de antigüedad.
- Definir tour operadores locales que realicen las salidas a terreno requeridas en los paquetes turísticos. Cotizar precios y servicio, actualmente hay dos operadores turísticos que van de acuerdo con el servicio que quiere dar el lodge, extremo norte y místico outdoors.
- Una vez construido e implementado el lodge se realizarán “Famtrips” (viajes de cortesía que se ofrecen a agencias y tour operadores para que ellos vivencien la experiencia del lodge y de esta manera poder venderlo).

Recursos Previos

- El proyecto considerará sustentabilidad energética por lo que los proveedores de termo solares (agua caliente para las duchas), paneles solares (iluminación de habitaciones, áreas comunes, cocina), reciclaje de aguas grises, entre otros, son fundamentales para la coherencia del servicio. De éstos hay varios proveedores que se definirán según presupuesto.
- Equipamiento y mobiliario del proyecto. De acuerdo a lo que define la oficina de diseño y arquitectura que trabajará en el proyecto, se buscará definir los siguientes ítems: respaldos de camas, veladores, mesas de centro, sillas, sofás, arrimos, maleteros, escritorios, lámparas, televisores y muebles de televisores). Se añadirán a cotización todo el mobiliario de espacios comunes, todo esto según presupuesto.

5.4. Dotación (Descripción de cargo y Responsabilidades)

El proyecto cuenta con pocas habitaciones (22 habitaciones) por lo que la carga en dotación ira de acuerdo a los requerimientos de servicio, según el número de habitaciones, los cargos descritos en el anexo 18, serán medulares para el financiamiento y operación del lodge.

Este proyecto no tendrá una carga de dotación muy alta. Tendrá de planta: gerente de operaciones, jefe de recepción, 1 recepcionista, chef, 1 ayudante de cocina, 2 garzones, 2 mucamas. Si se necesita por ejemplo más mucamas, se contará con personal de llamado desde Pica (diez minutos en auto desde el lodge). El cargo de gerente de operaciones (descripción de cargo en anexo 18) será medular ya que éste vela por el buen funcionamiento y el servicio, vivirá en las dependencias de personal del lodge con turnos de cinco por dos, éste podrá acumular más días, por si decide acumular más días libres. El cargo de jefe de

recepción, descrito en el anexo 18, será fundamental para contrapesar la dependencia de la unidad de negocio del gerente de operaciones, es el segundo a cargo, también vivirá en el lodge con turnos de cinco por dos, y relevarán turnos y descansos con el gerente de operaciones en razón de la ocupación y reservas proyectadas. Estos dos cargos serán de un perfil ojalá solteros y jóvenes de escuelas de turismo reconocidas, con ciertos años de experiencia.

Para el caso de AA&BB estará coordinado por un chef, residente en el lodge con turnos de cinco por dos. Estará a cargo de la oferta del menú diario con productos frescos de la zona y del buen funcionamiento del desayuno. Para esto manejará a los dos garzones y a su maestro de cocina.

No es necesario contar con “housekeeper” (jefa de mucamas) ya que son pocas habitaciones y pocas mucamas, la supervisión de limpieza y mantención de las habitaciones recaerá en el gerente de operaciones y en su ausencia el jefe de recepción. Si la ocupación aumenta se tendrá en consideración personal de llamado, para mantener una carga más liviana en periodos de baja ocupación.

VI. Equipo del Proyecto

Lodge Oasis Esmeralda estará constituido en Marzo de 2018 como SPA. Esta unidad de negocio será parte del Holding de Hoteles Terrado y traspasará su administración (RRHH, finanzas, depto. comercial) al holding. Uno de los directores del holding liderará el proyecto desde su construcción, se preocupará de la venta del lodge en conjunto con el departamento comercial y de la supervisión del desempeño del gerente de operaciones.

6.1 Equipo Gestor

Proyecto llevado a cabo y supervisado por uno de los directores del holding Terrado. Llevará a cabo la contratación de los cargos del lodge y la supervisión del proyecto en su totalidad desde el inicio.

Gerencia de operaciones: Tendrá un gerente de operaciones con turnos de descansos, y un jefe de recepción de relevo en terreno. Estos dos cargos deben estar estrechamente alineados ya que todo el servicio de coordinación con todas las áreas de hotel es reunido en la recepción, según lo que requieran los pasajeros.

Área comercial: El holding cuenta con oficina comercial en Santiago, se incentivará con comisión a una de las dos ejecutivas existentes la venta del lodge en lo referido a venta BtoB (agencia o tour operador y empresas). El departamento de reserva en Iquique coordinará con la gerencia de operaciones y recepción del lodge las compras y reservas a través de OTAS.

Abastecimiento y Logística: Estará centralizado en el gerente de operaciones el coordinar todos los pedidos a bodega de Iquique, de acuerdo a las necesidades de cada área del lodge (cocina, habitaciones, etc.). También coordinará con proveedores externos las mantenciones correspondientes (ejemplo: cámaras de frío)

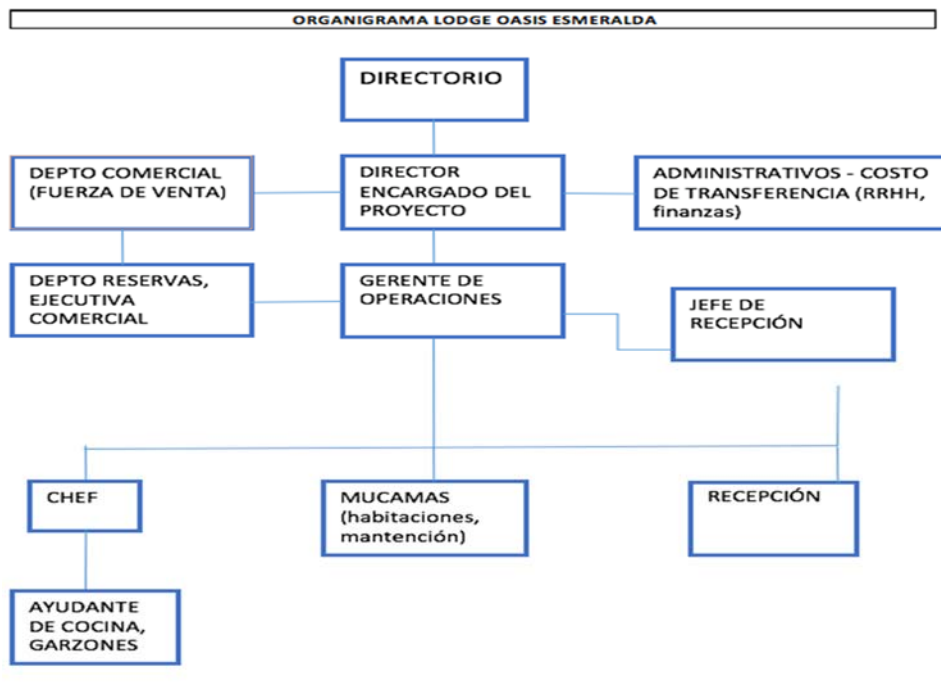
6.2. Estructura Organizacional

Se observa en el organigrama que el Lodge Oasis Esmeralda será parte de un producto nuevo de la cadena Terrado, por lo que tendrá que rendir cuentas al directorio de éste.

Será supervisado y llevado a cabo por uno de los directores de la compañía que trabajará con el gerente de operaciones del lodge de manera remota, desarrollando un constante diálogo en la toma de decisiones y costos.

La estructura operacional será liderada por el gerente de operaciones, que se encargará del funcionamiento de todas las áreas del hotel, además de la coordinación de los pedidos de insumos de limpieza y AA&BB (en conjunto con el chef). Importante destacar que coordinará los servicios con la compañía de transfer desde y hacia al aeropuerto de Iquique, coordinación con tour operadores que realizan las salidas a terreno, instructores de yoga y masajistas. En ausencia del gerente de operaciones, ya que habrá sistema de turnos, será el jefe de recepción el encargado de los servicios del lodge y de las áreas respectivas.

El departamento comercial de la hotelera se comprometerá directamente con la venta del lodge; este será la fuerza de venta.



Fuente: Elaboración Propia.

6.3. Incentivos y Compensaciones

Ejecutivas de ventas (una en Santiago y otra en Iquique), tendrán un sistema de remuneración fija y variable. Actualmente la ejecutiva de ventas de Santiago gana un sueldo base de \$750.000 más comisiones y la ejecutiva de Iquique \$500.000 más comisiones. Para la venta del lodge los incentivos en comisiones serán en base al cumplimiento del porcentaje de las ventas a empresas y agencias designadas a cada una de las ejecutivas:

Tabla Comisiones Ventas		
Desde	Hasta	%Comisión
	69%	0,00%
70%	100%	0,5%
101%	109%	1%
110%	120%	1,5%
121%		2%

Fuente: Elaboración propia.

Estas comisiones van a ir de acuerdo al porcentaje de las ventas presupuestadas mes a mes. Es importante recalcar que se les agrega una unidad de negocio más de las que ya venden, por lo que muchas veces el sueldo variable supera el 300% de su sueldo líquido. Deben mover su misma cartera de clientes empresas y tour operadores en conjunto con la gerencia comercial para esta nueva línea de negocios. A medida que las ventas a empresas y agencias vayan aumentando, se evaluará incrementar el porcentaje de comisión.

Para el caso del incentivo de ventas a través de OTAs y web www.oesmeraldalodge.cl, recaerá en un ejecutivo de reservas, que gestionará cada reserva y garantía en el sistema hotelero. Este incentivo va a ser menor, ya que está automatizado, pero requiere de buen manejo. Ver Anexo N°19: estructura de sueldo.

% Cumplimiento	Bono Mensual
85% a 89,99%	\$ 80.000
90% a 99,99%	\$ 100.000
100% a 109,99%	\$ 120.000
110% en adelante	\$ 140.000

Gerente de Negocio: Se implementará un sistema de remuneración competitivo para el cargo de jefe de operaciones (persona joven con años de práctica en hotelería). Se le entregará para su uso camioneta de la empresa y celular.

VII. Plan Financiero

7.1. Supuesto para Elaboración de Estados Financieros

SUPUESTOS	
Aporte Capital	25.000.000
Tipo de empresa	SpA
Estructura societaria	un Socio
Moneda	peso chileno
Total Habitaciones	22
Total Camas	22
Max. Cap x Habitación	3
Capacidad Total del hotel	66
Tasa desempleo	7.1%
Inflación	2.5% anual
Tipo de cambio	\$ 632,0
Tipo de flujo	anual 5 años
UF	\$ 26.731
Mantenimiento Mensual Hotel	32 UF
Impuesto a la Renta Año 1	25,0%
Impuesto a la Renta Año 2-5	27,0%

7.2. Estimación de Ingresos

Ingresos proyectados para los 5 años en que se evaluará el proyecto:

INGRESOS AÑO 1	INGRESOS AÑO 2	INGRESOS AÑO 3	INGRESOS AÑO 4	INGRESOS AÑO 5
705.490.000	1.107.236.400	1.162.598.220	1.220.728.131	1.281.764.538

En el anexo N° 20 se desglosan los ingresos para el primer año. En el punto 4.8 se explica la estrategia de crecimiento.

7.3. Plan de Inversiones

INVERSIONES	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valores en miles de \$	0					
Computación y Otros	799.970	0	0	799.970	0	0
Notebook	329.990			329.990		
Computador escritorio	279.990			279.990		
1 Impresora	189.990			189.990		
Muebles y Equipos	80.667.960	4.265.580	0	4.372.220	0	4.481.525
Escritorios oficina	159.960					
Sillas Escritorio	68.970					
Camas Box Spring Super King	29.699.780					
Colchones 1.5 plaza Box Spring	1.134.620					
Respaldo cama Super King	6.544.780					
Cobertor Cama Super King	549.076	549.076		562.803		576.873
Cobertor Cama Full	549.076	549.076		562.803		576.873
Sábanas Super King	301.994	301.994		309.544		317.282
Sábanas Full	301.994	301.994		309.544		317.282
Frazadas Super King	934.780	934.780		958.150		982.103
Frazadas 1.5 plazas	616.880	616.880		632.302		648.110
Almohada King 50X90	1.011.780	1.011.780		1.037.075		1.063.001
Veladores	4.399.560					
Comodas	11.659.780					
Frigobar	1.677.478					
12 Mesas 40 sillas restaurant	2.399.880					
Meson refrigerado	910.000					
Platería y vajillas	1.250.000					
Mantelería y Cortinaje	1.450.000					
Set Completo de Bar	450.000					
Cocina	1.459.990					
Campana Mural	449.900					
Maq. Baño Maria	779.450					
Refrigerador freezer	1.249.500					
Lavaplato AC Inox 700*600*850	180.400					
Mueble Cocina Colgante 2 puertas Ac Inox	800.000					
Meson Refrigerado GN 3 Puertas	2.614.206					
Batidora kitchen aid profesional 7 lts	409.640					
Basurero brute gris 121 lts	143.504					
Asador vertical mod rg-1	401.967					
Anafre 6 pl de ac. inox de 1250	490.000					
Sofa 3 Plaza	1.852.268					
Sillon Garda	1.315.973					
Silla Pallao	1.570.677					
Mesa de centro cuadrada	757.747					
Lampara Paris 50*212	351.280					
Construccion Hotel	668.278.000					
Construccion Hotel O. Esmeralda Lodge	668.278.000					
Activos Autosustentabilidad						
Fotovoltaicos para Bomba de Agua	11.896.478					
Calefactor Termosolar	6.520.000					
Total	768.162.408	4.265.580	0	5.172.190	0	4.481.525
Inversion Cubierta por credito	749.745.930					
Inversion Cubierta por el Inversionista	18.416.478					

Fuente: Elaboración Propia

Es importante recalcar que la mayor inversión se realizará el año cero ya que los muebles e inmuebles no requieren de mayor renovación, no antes de 5 años. Se renovarán al tercer año y al quinto parte del inventario de habitaciones, sobre todo los denominados “blancos” (toallas, sábanas, etc.)

7.4. Proyecciones de Estado de Resultado

A continuación se detalla el presupuesto Estado de Resultado mensual del año 1 y el anual proyectado del año 1 al 5.

PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
VENTAS		0	0	0	30.942.000	70.204.000	100.724.000	100.724.000	114.594.000	100.724.000	86.854.000	50.362.000	50.362.000
COSTO AABB		0	0	0	818.300	1.823.640	2.478.280	2.478.280	2.782.220	2.478.280	2.174.340	1.239.140	1.239.140
REMUNERACIONES		3.143.707	3.143.707	3.143.707	7.489.533	7.489.533	7.984.533	7.864.533	7.489.533	7.864.533	7.964.533	7.864.533	7.864.533
PERSONAL		3.143.707	3.143.707	3.143.707	7.489.533	7.489.533	7.489.533	7.489.533	7.489.533	7.489.533	7.489.533	7.489.533	7.489.533
EJECUTIVO COMERCIAL		0	0	0	0	0	375.000	375.000	0	375.000	375.000	375.000	375.000
EJECUTIVO RESERVAS		0	0	0	0	0	120.000	0	0	0	100.000	0	0
GASTOS		3.605.392	3.601.892	3.601.342	11.669.692	22.674.892	34.349.643	34.690.443	39.044.773	35.031.762	30.338.992	19.823.872	19.143.946
INTERNET		57.500	54.000	53.450	47.800	47.000	45.750	46.550	47.880	47.869	48.100	47.980	48.054
MANTENCION		855.392	855.392	855.392	855.392	855.392	855.392	855.392	855.392	855.392	855.392	855.392	855.392
TOUR OPERADORES Y OTROS		0	0	0	8.074.000	19.080.000	30.756.001	31.096.001	35.449.001	31.436.001	26.743.000	16.228.000	15.548.000
MARTEKING		2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500	2.692.500
GASTOS E INTERESES BANCARIOS		5.997.967	5.956.202	5.914.102	5.871.665	5.828.889	5.785.770	5.742.307	5.698.495	5.654.334	5.609.819	5.564.948	5.519.718
DEPRECIACIÓN		7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395	7.489.395
TOTAL COSTOS		6.749.099	6.745.599	6.745.049	19.977.526	31.988.066	44.812.456	45.033.256	49.316.526	45.374.575	40.477.866	28.927.546	28.247.620
GASTO TOTAL		20.236.462	20.191.196	20.148.546	33.338.586	45.306.350	58.087.621	58.264.958	62.504.417	58.518.304	53.577.080	41.981.889	41.256.733
MARGEN CONTRIBUCION		-20.236.462	-20.191.196	-20.148.546	-2.396.586	24.897.650	42.636.379	42.459.042	52.089.583	42.205.696	33.276.920	8.380.111	9.105.267
M. C. ACUMULADO (\$)		-20.236.462	-40.427.658	-60.576.203	-62.972.789	-38.075.139	4.561.240	47.020.282	99.109.866	141.315.562	174.592.482	182.972.593	192.077.860
EBITDA		-12.747.066	-12.701.801	-12.659.151	5.092.809	32.387.046	50.125.774	49.948.437	59.578.979	49.695.091	40.766.315	15.869.507	16.594.663
% EBITDA					16,5	46,1	49,8	49,6	52,0	49,3	46,9	31,5	33,0
Resultado antes de impuesto		-20.236.462	-20.191.196	-20.148.546	-2.396.586	24.897.650	42.636.379	42.459.042	52.089.583	42.205.696	33.276.920	8.380.111	9.105.267
Impuesto a la renta		5.463.845	5.451.623	5.440.107	647.078	-6.722.366	-11.511.822	-11.463.941	-14.064.187	-11.395.538	-8.984.768	-2.262.630	-2.458.422
UTILIDAD NETA		-14.772.617	-14.739.573	-14.708.438	-1.749.508	18.175.285	31.124.557	30.995.101	38.025.396	30.810.158	24.292.152	6.117.481	6.646.845
FLUJO NETO		-7.283.222	-7.250.178	-7.219.043	5.739.888	25.664.680	38.613.952	38.484.496	45.514.791	38.299.553	31.781.547	13.606.876	14.136.240
inversion inicial, mes 0	768.162.408												

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
705.490.000	1.107.236.400	1.162.598.220	1.220.728.131	1.281.764.538
17.511.620	27.771.699	28.465.992	29.177.641	29.907.083
79.306.922	96.071.261	98.473.043	100.934.869	103.458.240
76.836.922	92.121.261	94.424.293	96.784.900	99.204.523
2.250.000	3.750.000	3.843.750	3.939.844	4.038.340
220.000	200.000	205.000	210.125	215.378
257.576.641	375.494.053	393.432.804	412.247.594	431.981.703
591.933	606.731	621.900	637.447	653.383
10.264.704	10.521.322	10.784.355	11.053.964	11.330.313
214.410.004	342.056.000	359.158.800	377.116.740	395.972.577
32.310.000	22.310.000	22.867.750	23.439.444	24.025.430
69.144.214	62.574.018	55.344.576	47.389.742	44.164.774
89.872.743	84.472.543	51.070.177	41.767.375	41.767.375
354.395.183	499.337.013	520.371.839	542.360.105	565.347.026
513.412.140	646.383.574	626.786.592	631.517.222	651.279.175
192.077.860	460.852.826	535.811.628	589.210.909	630.485.363
192.077.860	652.930.686	1.188.742.314	1.777.953.223	2.408.438.586
281.950.603	545.325.369	586.881.805	630.978.284	672.252.738
40,0	49,3	50,5	51,7	52,4
192.077.860	460.852.826	535.811.628	589.210.909	630.485.363
-51.861.022	-124.430.263	-144.669.139	-159.086.945	-170.231.048
140.216.838	336.422.563	391.142.488	430.123.964	460.254.315
230.089.581	420.895.106	442.212.665	471.891.339	502.021.690

Se observa que a partir del cuarto mes llega a su punto de equilibrio. Es importante recalcar que este EERR está dado en base a los supuestos de venta de paquete por persona y los costos variables asociados a la venta (operadores outdoor externos). En el segundo año se llega a rentabilidades esperadas de la industria cercana al 30%.

7.5. Proyecciones Flujo de caja (posición de flujos de la empresa)

Proyecto con y sin perpetuidad

FLUJO CAJA NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		140.216.838	336.422.563	391.142.488	430.123.964	460.254.315
DEPRECIACION		89.872.743	84.472.543	51.070.177	41.767.375	41.767.375
INVERSIÓN	-768.162.408	-4.265.580	0	-5.172.190	0	-4.481.525
VARIACIÓN KT						
FLUJO NETO EFECTIVO	-768.162.408	225.824.001	420.895.106	437.040.476	471.891.339	497.540.165

						4.080.338.579
FLUJO NETO EFECTIVO + PERPETUIDAD	-768.162.408	225.824.001	420.895.106	437.040.476	471.891.339	4.577.878.744

Crecimiento perpetuidad 3,0%

Con Perpetuidad	VAN	TIR
	\$ 2.555.928.611,59	68,57%

Con cierre al año 5

ESCENARIO CIERRE REDKO AÑO 5						
FLUJO CAJA NETO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD NETA		140.216.838	336.422.563	391.142.488	430.123.964	460.254.315
DEPRECIACION		89.872.743	84.472.543	51.070.177	41.767.375	41.767.375
INVERSIÓN	-768.162.408	-4.265.580	0	-5.172.190	0	-4.481.525
VARIACIÓN KT						
DEVOLUCIÓN KT (INVERSIONISTA)						768.162.408
FLUJO NETO EFECTIVO	-768.162.408	225.824.001	420.895.106	437.040.476	471.891.339	1.265.702.573

VAN	\$ 922.983.174,17
TIR	47,21%

ESCENARIOS	VAN	TIR
Proyecto sin perpetuidad	545.918.144	38,81%
Proyecto con perpetuidad	2.555.928.612	68,57%
Proyecto con cierre en el año 5	922.983.174	47,21%

7.6. Cálculo de Tasa de Descuento

Las tasas de descuento utilizadas son:

Tasa de descuento = $R_f + \text{Beta} (R_m - R_f) + \text{PPL}$	15,15%
Tasa de descuento (2) = $R_f (2) + \text{Beta} (R_m - R_f) + \text{PPL}$	15,19%

Al no ser un start up, no tiene tasa riesgo start up.

Variables utilizadas para los cálculos:

Rf	Tasa libre de riesgo (5 años)	3,65%	Banco Central. Tasa de interés, bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5
Rf (2)	Tasa libre de riesgo (30 años)	4,84%	Banco Central. Tasa de interés, bonos en UF a 30 años, llevado a
β	Sensibilidad de activo respecto a del mercado	0,96	Damodaran - Retail (Distributors)
Rm	Retorno del mercado	12,50%	Bolsa de Comercio de Santiago
PPL	Premio por liquidez	3%	Universidad de Chile
	Riesgo país	6,55%	Banco Central
D/A	Deuda financiera/Activo	0,00%	
Kd	Costo deuda financiera	8,4%	
t	Tasa impuesto a la renta	27,0%	
	PRM	4,5%	

El Beta fue calculado en base a industrias de países extranjeros específicamente, para este caso, de la industria hotelera en:

<http://www.stern.nyu.edu/faculty/bio/aswath-damodaran>

7.7. Evaluación financiera del proyecto. Ratios financieros

Sin Perpetuidad

VAN	\$ 545.918.144	
TIR	38,81%	
PAYBACK (Años)	3,0	En año 3 se recupera la inversión
Brake-Even (Meses)	4,0	Al mes 4 llega al punto de equilibrio

Con Perpetuidad

VAN	\$ 2.555.928.612
TIR	68,57%

RATIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA	77%	90%	61%	45%	36%
ROE	85%	67%	44%	33%	26%
APALANCAMIENTO	1,5	1,0	1,0	1,0	1,0
UTILIDAD NETA/VENTA	19,9%	30,4%	33,6%	35,2%	35,9%

7.8. Balance proyectado

BALANCE GENERAL LODGE OASIS ESMERALDA																	
Valores en miles de \$																	
ACTIVOS						PASIVOS											
ACTIVOS CIRCULANTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PASIVOS CIRCULANTES CP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	PASIVOS LP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja	243.714.637	511.833.540	877.564.961	1.298.443.309	1.743.071.997	Cuentas por pagar a proveedores	0	0	0	0	0	Obligaciones bancarias 1	134.624.402	134.624.402	134.624.402	134.624.402	134.624.402
						Obligaciones bancarias 2	0	0	0	0	0	Impuestos por pagar	-51.861.022	-124.430.263	-144.669.139	-159.086.945	-170.231.048
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	243.714.637	511.833.540	877.564.961	1.298.443.309	1.743.071.997	TOTAL PASIVO CIRC	82.763.379	10.194.139	-10.044.738	-24.462.544	-35.606.646	PASIVOS LP					
						Obligaciones bancarias	0	0	0	0	0	TOTAL PASIVO FIJO	0	0	0	0	0
ACTIVOS FIJOS						TOTAL PASIVOS	82.763.379	10.194.139	-10.044.738	-24.462.544	-35.606.646	CAPITAL					
Inversiones	4.265.580	0	5.172.190	0	4.481.525	Capital socios	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	25.000.000	Utilidad acum	0	140.216.838	476.639.401	867.781.889	1.297.905.853
TOTAL ACTIVO FIJO	4.265.580	0	5.172.190	0	4.481.525	Utilidad ejercicio	140.216.838	336.422.563	391.142.488	430.123.964	460.254.315	TOTAL CAPITAL	165.216.838	501.639.401	892.781.889	1.322.905.853	1.783.160.168
TOTAL ACTIVOS	247.980.217	511.833.540	882.737.151	1.298.443.309	1.747.553.522	TOTAL PASIVOS + CAPITAL	247.980.217	511.833.540	882.737.151	1.298.443.309	1.747.553.521						

7.9. Capital de Trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Ingresos	3.084.391	0	0	26.001.681	58.994.958
Egresos	15.098.991	15.096.050	15.095.588	26.215.316	36.308.207
Saldo	-12.014.600	-15.096.050	-15.095.588	-213.635	22.686.751
Saldo Acum	-12.014.600	-27.110.649	-42.206.237	-42.419.872	-19.733.121

En esta situación proyectada, el único déficit acumulado se producirá el tercer mes, por lo tanto el proyecto requiere de un monto mayor o igual a \$42.419.872 de pesos de inversión en capital de trabajo para iniciar sus operaciones.

7.10. Fuentes de Financiamiento (montos y términos)

Las fuentes de financiamiento serán 25MM de aporte desde el Holding Hotelera y Turismo Océano SA, para inversión en patrimonio (fotovoltaico, termo solar y caja disponible):

Costo + Iva Autosustentabilidad	3.499.131
Aporte inversionista	21.915.609
Caja Disponible Año 1 mes 1	25.000.000
	3.084.391

y se pedirá al banco un financiamiento de 800 MM a 12 años a una tasa de 4% por parte del Lodge Esmeralda con aval del corporativo.

Este financiamiento se pedirá a Banco Itaú y se depositará en algún instrumento financiero como (DAP) y se pedirán rescates de acuerdo a las necesidades del proyecto.

Para más detalle del financiamiento ver ANEXO 21.

Plazo	Tasa %	CAE %	Div. (UF)	Seg.Prop.(UF)	Seg.Desg.(UF)	Total (UF)	Total (\$)	Primer Dividendo (UF)	Costo Total UF.
12	4,00	4,01	262,62	0,00	0,00	262,62	6.997.679	315,70	37.869,96

7.11. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad en cuanto a financiamiento se realizó a tasas de mercado, siendo Itaú (ver anexo 21) una tasa que se considera de las más altas de lo que se cotizó en otros bancos.

Otro escenario pesimista es que se mantenga la venta del tercer mes durante más tiempo (ver EERR primer año) es decir que se mantenga constantemente en un 10% de ocupación. Sobre el 15% de ocupación el Lodge genera rentabilidad.

VIII. Riesgos Críticos

8.1. Riesgos Internos

El mayor riesgo es estar mal evaluados en las OTAs y TripAdvisor, caer en malas calificaciones en cuanto a experiencia y servicio sería lapidario para el Lodge.

La escasez de mano de obra en lugares apartados como Pica puede incidir en errores en el servicio, como por ejemplo personal de limpieza.

Hay aspectos importantes del servicio que serán externalizados, como los Tour operadores de excursiones (encargados de las salidas a terreno). La experiencia del servicio será evaluada como un todo por parte del cliente, por lo que el grado de involucramiento por parte de los tour operadores debe ser alto, sometidos a control y evaluación.

8.2. Riesgos Externos

Dado que Pica no está lejos de la frontera boliviana, que se produzca una crisis política y militar en la frontera puede generar “ruidos” negativos para la venida de turistas extranjeros susceptibles a acontecimientos noticiosos.

Una baja significativa en el precio del dólar afecta la llegada de turistas extranjeros.

IX. Propuesta Inversionista

La propuesta al inversionista, que en este caso, es el directorio de Hotelera y Turismo Océano SA, es

- Poder ampliar la cadena a una nueva línea de negocios de Hotel Lodge Outdoor, que fortalecerá la presencia de marca abarcando nuevos segmentos de clientes en cuanto a turismo (TIE).
- Agregar valor a la propiedad del terreno por parte del holding, de gran valor paisajístico y belleza, construyendo el lodge.

- Presentar un EBITDA que signifique 418 MM para el segundo año, con “payback” a un año y con rentabilidades entre un 30 a un 35 por ciento.
- Aprovechar la oportunidad de crecimiento y la imagen de turismo en Chile para el segmento aludido en la investigación mercado, vendiendo un destino nuevo en el desierto de Atacama (Oasis de Pica, Oasis Esmeralda y Pampa del Tamarugal).

X. Conclusiones

Oasis Esmeralda Lodge entraría al mercado en un momento de crecimiento en demanda turística a nivel mundial, en donde el abanico de alternativas y facilidades para viajar son cada vez más numerosas, propiciado por la venta digital tanto de tickets aéreos como de hoteles. La imagen de Chile como destino turístico está siendo reconocida año a año como el premio entregado este año al mejor destino de turismo aventura de Sudamérica por tercera vez consecutiva (ver anexo 22).

La estructura del lodge tiene costos fijos bajos por lo que los mayores costos estarán vinculados con la venta directa (costos variables). Es considerable que al cuarto mes de operación se proyectaría llegar a un “break even” considerando una ocupación poco ambiciosa de un 20%.

Ocupar los recursos administrativos y comerciales del holding de Hoteles Terrado es un apoyo fundamental para el éxito del lodge, potenciado por la fuerza de venta y el respaldo crediticio del holding.

El expandir el holding a nuevas unidades de negocios, en donde la experiencia y la estructura operativa y organizacional de servicio hotelero, es una de las principales fortalezas para el éxito del lodge.

XI. Bibliografía y fuentes principales

Banco Central de Chile, www.bcentral.cl

Servicio nacional de turismo, www.sernatur.cl

Federación de empresas turísticas www.fedetur.cl

Instituto Nacional De Estadísticas, www.ine.cl

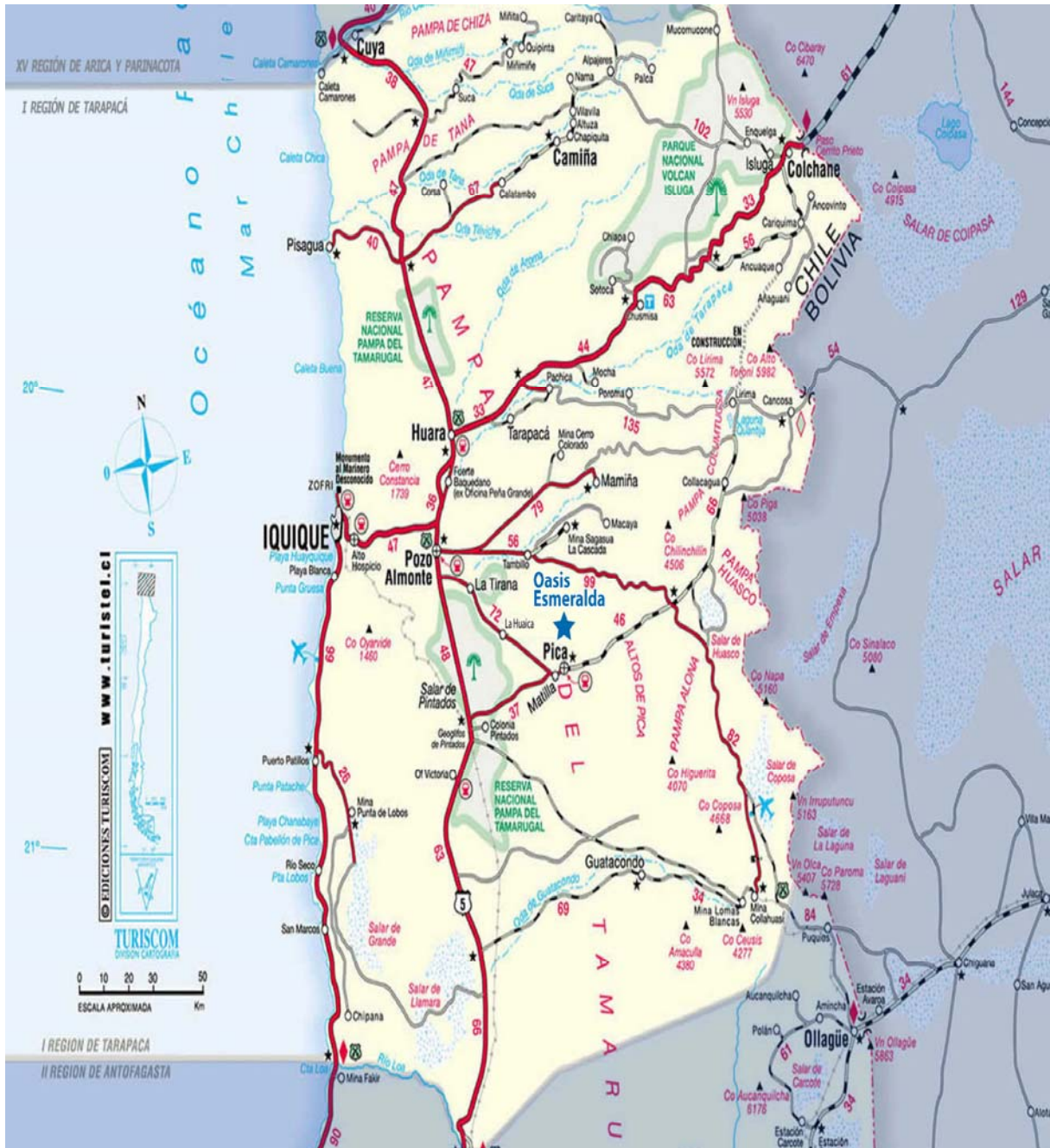
Chile travel <http://chiletourism.travel/>

NYU faculty, Stern <http://www.stern.nyu.edu/faculty/bio/aswath-damodaran>

Hostel Tur España <https://www.hosteltur.com/>

Organización mundial del turismo (OMT) <http://www2.unwto.org/es>

ANEXO 1



ANEXO 2

NACIONAL

 12:33 hrs. Jueves 09, Febrero 2017



Cómo el Aeropuerto de Santiago pasó de una pequeña terminal a proyectar 30 millones de pasajeros

Un repaso a los 50 años del principal recinto aéreo del país y sus proyectos a mediano plazo, con la polémica por el cambio de nombre y su único accidente incluidos.

<http://www.t13.cl/noticia/nacional/como-el-aeropuerto-de-santiago-paso-de-una-pequena-terminal-a-proyectar-recibir-30-millones-de-pasajeros>

ANEXO 3

PROGRAMA EXPERIENCIA
TARIFAS DESDE \$100.000
COMPRA EN WWW.PUYEHUE.CL

SKI DAY
COMPRA ANTICIPADA
\$40.000


Tendencias

¡SUMA DÍAS DE NIEVE A TU EXPERIENCIA EN PUYEHUE!
¡DURANTE TODO AGOSTO NIÑOS GRATIS!
PUYEHUE

Santiago: Viernes 01 de septiembre del 2017 | Actualizado 13:28

e	Noticias	Economía	Deportes	Espectáculos	Tendencias	Autos	Servicios				
Portada	Actualidad	Vida Sana	Hombres	Mujeres	Salud	Cocina	Belleza	Moda	Viajes	Animales	Horóscopo

Conoce los 25 mejores hoteles de Chile

El sitio web de planificación y reserva de viajes TripAdvisor dio a conocer los mejores hoteles del país según su última premiación Travellers' Choice. En primer lugar se encuentra el The Singular Patagonia, emplazado en Puerto Natales.

06 de Marzo de 2017 | 10:35 | Emol



AHORA SE DEBATE



Geógrafo advierte posible crisis energética por concentración de la población chilena. ¿Cómo lo ves?

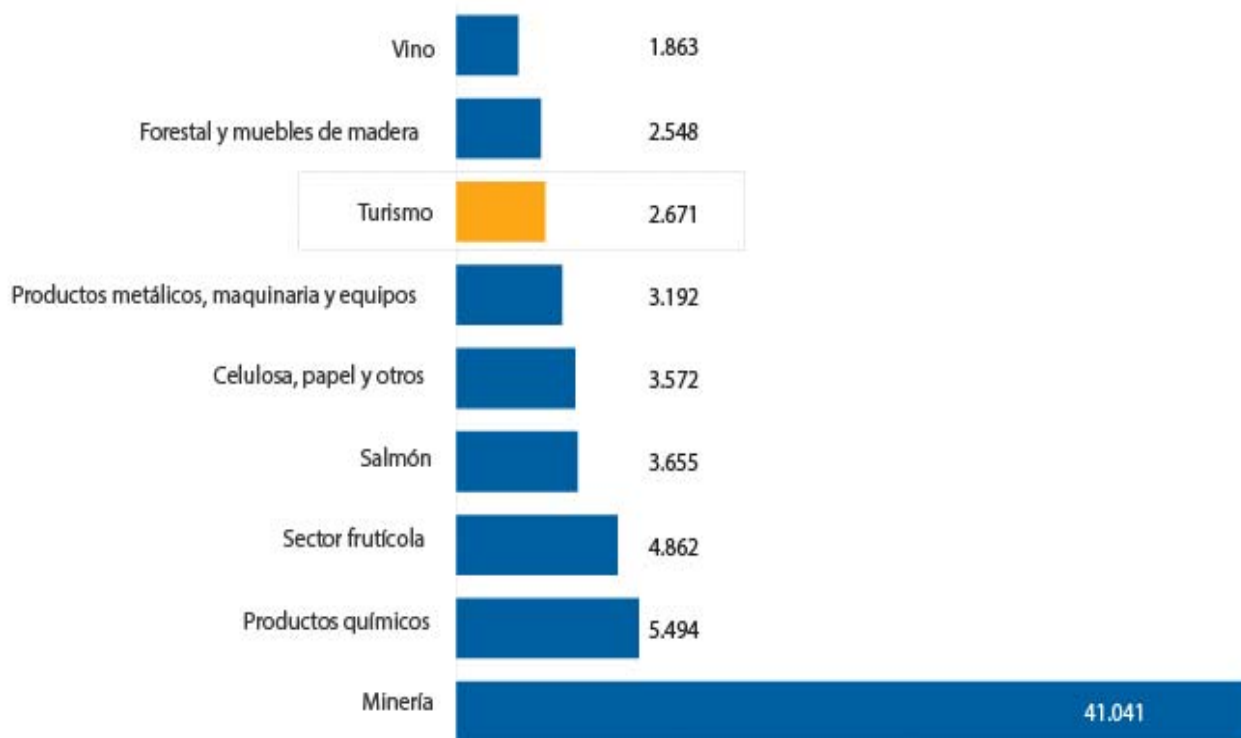
76

<http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2017/03/06/848028/Conoce-los-25-mejores-hoteles-de-Chile.html>

ANEXO 4

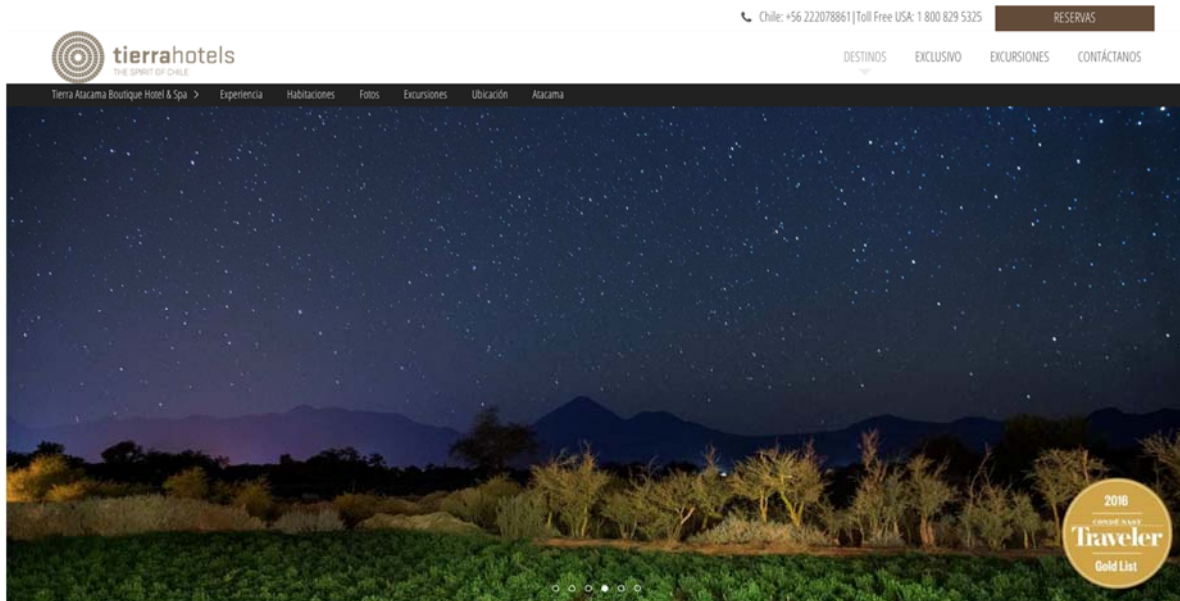
GRÁFICO 5

Exportación de bienes tradicionales y turismo (cifras en millones de dólares)



FUENTE: BANCO CENTRAL DE CHILE, BALANZA DE PAGOS 2014

ANEXO 5



<http://www.tierrahotels.com/tierra-atacama-hotel-boutique-amp-spa/>

<https://www.explora.com/es/>

<http://awasi.com/>

<http://www.noihotels.com/hotel/noi-indigo-patagonia/default-es.html>

<http://www.altoatacama.com/>

ANEXO 6



<http://www.elhuarango.cl/>

ANEXO 7

Empresa	contacto	mail	ciudad
MINERA CENTINELA	Priscila Campos	pcampos@mineraesperanza.cl	SANTIAGO
FLSMIDTH S.A.	Cecilia Román G.	cecilia.roman@flsmidth.com	SANTIAGO
LOREAL CHILE S.A.	Eliana Muñoz	eliana.muñoz@loreal.com	SANTIAGO
SIEMENS S.A.	Javiera Bustamante	javiera.bustamante@siemens.com	SANTIAGO
BANCO BBVA	Carla González	cgonzalez@bbva.cl	SANTIAGO
CYTEC CHILE LTDA.	Mitha contreras	mitha.contreras@cytec.com	SANTIAGO
ENEX S.A.	Bernardita Palavecino	berny.palavicino@shell.cl	SANTIAGO
KOMATSU HOLDING SOUTH AMERICA LTDA.	Ximena Nanjari	ximena.nanjari@kcl.cl	SANTIAGO
COLEGIO MEDICO DE CHILE A.G.	José Romero	jromero@colegiomedico.cl	SANTIAGO
AGUAS NUEVAS	Carmen Orellana	carmen.orellana@aguasnuevas.cl	SANTIAGO
FINNING CHILE S.A.	Maria Teresa Zúñiga	maria.zuniga@finning.cl	SANTIAGO
ANDROMACO	Dina Pino	dina.pino@andromaco.cl	SANTIAGO
BCD TRAVEL CHILE S.A.	LORENA ORTEGA	lorena.ortega@bcdtravel.cl	SANTIAGO
FUENTE MINERA	Isabel Espinoza	info@fuenteminera.com	SANTIAGO
AGUNSA	Anahi Ulloa	aulloa@agunsa.cl	IQUIQUE
SODEXO CHILE S.A.	Claudia Galarce	cgalarce@sodexo.cl	SANTIAGO
LABORATORIOS RECALCINE S.A.	Marjorie Rojas	mrojas@difrecalcine.cl	SANTIAGO
D&L PRODUCCIONES LTDA	Pablo Levalle	info@desafiodeldesierto.cl	SANTIAGO
CONCLAVE	Mery Zarate	conclave@tie.cl	SANTIAGO
BEIERSDORF CHILE	ketty Rilling	ketty.rilling@beiersdorf.com	SANTIAGO
SCOTIABANK CHILE	Laura Romo	laura.romo@scotiabank.cl	SANTIAGO
EVENCO	Julietta Martinez	julietamartine@gmail.com	SANTIAGO
DESA	Patricia Rojas	patricia.rojas@desa.cl	SANTIAGO
ACTION TRAVELNET S A	Sergio Pino	spino@atnchile.com	SANTIAGO
AGENCIA DE VIAJES TURAVION SPA	Natya Espinoza	nespinoza@turavion.com	SANTIAGO
ASESORES EN VIAJE	Guillermo Ossa	gossa@viajescorteingles.cl	SANTIAGO
BANCA DE TURISMO	Francisco Guajardo	fguajardo@bdt.cl	SANTIAGO
BLANCO VIAJES	Manuel Caviedes	manuel.caviedes@blancoviajes.cl	SANTIAGO
PROMOCION Y TURISMO	John Oviedo	joviedo@travelclub.cl	SANTIAGO
OTSI	Jorge Rojas	marketing@otsi.cl	SANTIAGO
PROFORMA (eventos de Escondida)	Daniela Prado	dprado@proforma.cl	SANTIAGO
TURISTICA ALFRIDA FARIAS EIRL	Alfrida Farias	alfrida@consiguetaviaje.com	SANTIAGO

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 8

Empresa	contacto	mail	ciudad
ADS MUNDO RECEPTIVO	HERNAN DE FREITAS	hdefreitas@grupoandinadelsud.cl	SANTIAGO
Abercrombie & Kent Chile	Simonet Schongut	sschongut@abercrombiekent.cl	SANTIAGO
Quimbaya Chile	Karl Andia	cl-karl-andia@quimbaya-tours.com	SANTIAGO
CTS Turismo	Aníbal Echeñique	Anibal.echeñique@ctsturismo.cl	SANTIAGO
Turismo BTS	Gabriel Modarelli	gerencia@turismobts.com	SANTIAGO
Chile Excepcion	Franck Dominick	franck.domini@chile-excepcion.com	SANTIAGO
DMC	Yulissa Romero	yromero@dmcchile.cl	SANTIAGO
Caliboro Voyage	Jorge Guazzini	jguazzini@caliborovoyages.com	SANTIAGO
Viva Latina	Gheorghe MINDRESCU	ventas2@vivalatinatours.com	SANTIAGO
Turismo Milodon	Rodrigo Ortuzar	nacional@milodon.cl	SANTIAGO
Pro tours	Susanne Hentschel	shentschel@protourschile.com	Puerto Varas
AGENCIA DE VIAJES TURAVION SPA	Natya Espinoza	nespinoza@turavion.com	SANTIAGO
OTSI	Jorge Rojas	marketing@otsi.cl	SANTIAGO
OTSI	Alejandra Rufat	receptivo@otsi.cl	SANTIAGO

<http://www.korke.com>

<http://www.lpstravel.com/home-5/>

<http://www.gaston-sacaze.com>

<http://www.travels-chile.com>

<http://www.route-voyages.com>

<https://www.chile-excepcion.com>

<http://www.cocha.com>

<http://www.latitud90.com>

ANEXO 9

Programa Esmeralda Outdoor

Día 1

Pick up en aeropuerto Iquique

Transfer a Hotel Terrado Suites Iquique

City tour PM Iquique; Museo Esmeralda, Teatro municipal, Casino Español, Calle Baquedano, Costanera y cierre con cóctel en terraza del Terrado Suites mirando al mar y Cavancha.

Traslado al Hotel Terrado Suites

Cena en Hotel Terrado Suites

Primera noche: Hotel Terrado Prat

Si el paquete contempla el ticket aéreo, el tour puede comenzar el día 2.

Día 2

Desayuno Hotel Terrado Suites

Traslado y visita guiada corta a Humberstone.

Traslado y visita corta a Cerro Pintados y Reserva Pampa del Tamarugal.

Almuerzo tipo picnic en terreno

Traslado y visita breve a Matilla

Traslado a Lodge Oasis Esmeralda

Cóctel de bienvenida

Instalándose y conociendo el lugar y su funcionamiento agrícola.

Cena al aire libre en Dunas cercanas al Lodge Oasis Esmeralda.

Segunda noche: Lodge Oasis Esmeralda

Día 3

Desayuno al aire libre en Esmeralda (jugos de fruta frescas del lugar)

Traslado a Quebrada de Chacarillas

Trekking o mountain bike guiado hacia las huellas de dinosaurios

Almuerzo en ruta

Continúa trekking o mountain bike guiado.

Traslado de regreso al Lodge Oasis Esmeralda

Cena al aire libre en Lodge Oasis Esmeralda.

Tercera Noche: Lodge Oasis Esmeralda

Día 4

Desayuno al aire libre en Esmeralda (jugos de frutas frescas del lugar)

Traslado y visita guiada al Salar del Huasco

Traslado y sightseeing tour en recorrido de descenso hacia Altos de Pica

Almuerzo en terreno

Sandboarding en Altos de Pica

Fat biking en dunas de Altos de Pica

Cena de término en Lodge Oasis Esmeralda

Cuarta noche: Lodge Oasis Esmeralda

Día 5

Desayuno al aire libre en Esmeralda (jugos de fruta frescas del lugar)

Traslado al Aeropuerto por camino de la sal.

Drop off aeropuerto. Término.

Valores por persona total (sin impuestos, no comisionable) tour modo 1:

Traslados en base a Van Ford Econoline full equipo + vehículo 4x4 para traslados off road.

Incluye: Chofer + guía (Español e Inglés)

Todos los traslados y alimentación mencionada en el programa.

Tickets a Humberstone y Pintados.

Disponibles en Francés, Italiano, Polaco y Ruso por extra fee USD350 por el total de días.

Programa Outdoor 4 noches, 5 días		
	Cobro tour operador (cobro por pax)	Cobro Total lodge (alojamiento, pensión completa) por pax
2 pax	488.000	1.200.000
3 pax	375.000	1.050.000
4 pax	319.000	1.030.000
5 pax	285.000	1.000.000
6 pax	262.000	982.000

Programa Oasis Spa (3 noches, 4 días)

Día 1

Traslado aeropuerto – Lodge (masaje de relajación)
Cena

Día 2

Desayuno.
Clases de Yoga
Almuerzo, tarde descanso y uso de instalaciones (Hot tubs hidromasajes)

Día 3

Desayuno
Masajes piedras calientes
Almuerzo
Visita a la Cocha (baños termales, entrada exclusiva de turistas)
Cena

Día 4

Desayuno – traslado aeropuerto

540.000 (alojamiento y pensión completa)+ 160.000 (masajes)+ 80.000 (actividades Yoga) + 120.000 (traslados aeropuerto) = 900.000 (USD 1.424 por pax)

Orientado esencialmente a parejas (DINKS) o parejas de mayor edad jubilados.

PROGRAMA SPA OASIS 3 noches, 4 días	
	Cobro total alojamiento, pensión completa, spa y traslados
2 pax	900.000
4 pax	750.000
6 pax	600.000

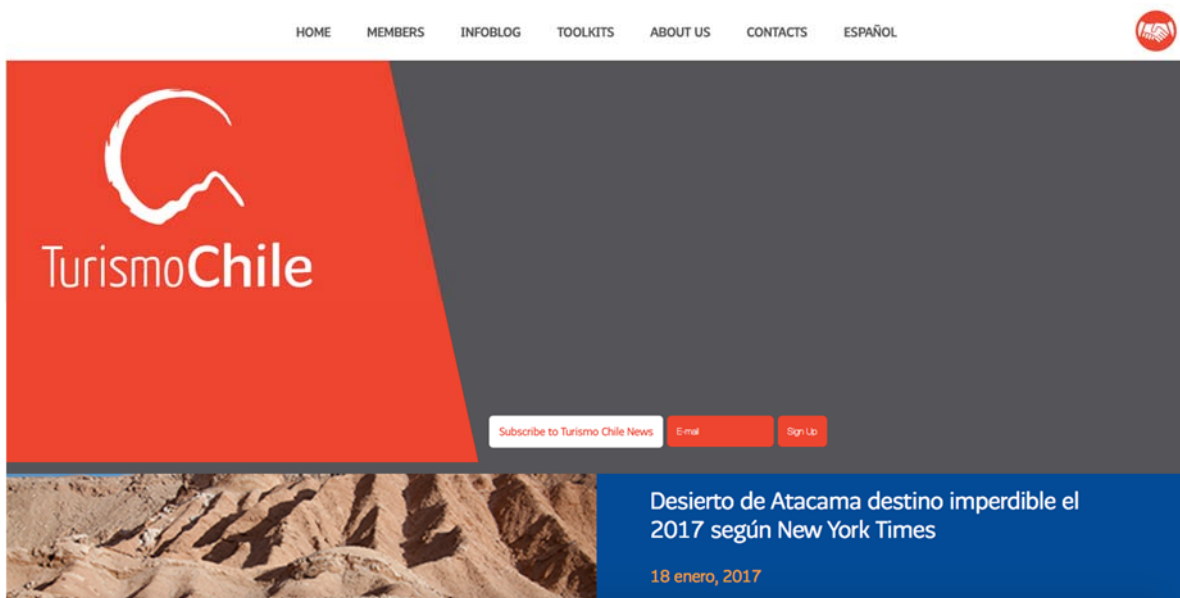
ANEXO 10

Presupuesto primer año (considerar que los años venideros y prensa)

Presupuesto de Marketing	
Categorías	Presupuesto Total
Agencia Google Partner	\$12.000.000
Relaciones Públicas, Lanzamiento (influenciadores prensa)	\$10.000.000
Publicidad en Impresos (Diarios y Revistas)	\$4.000.000
Publicidad Online (emol)	\$60.000
Publicidad en TV	\$0
Publicidad en Radio	\$1.000.000
Eventos y Sponsoreo	\$1.000.000
Gasto en Agencia de Publicidad	\$4.000.000
Lista de Contactos	\$0
Asociaciones y Memerships	\$250.000
Total	\$32.310.000

Fuente Elaboración propia

ANEXO 11



<http://chiletourism.travel/2017/01/18/desierto-de-atacama-destino-imperdible-el-2017-segun-new-york-times/>

ANEXO 12



The screenshot shows a web page from Hosteltur. At the top left is a hamburger menu icon. The Hosteltur logo is centered at the top. Below the logo is a light blue navigation bar with a back arrow and the text '<< Home'. The main content area contains two numbered items:

14. La importancia de comunicar bien. Un chef que quiera hacer crecer su negocio en 2017 deberá adaptarse al nuevo marketing que reclama el sector, donde ya no solo vale con hacerlo bien en los fogones, sino que exige comunicar todo lo que ocurre en el establecimiento para hacer sentir al cliente partícipe e informado.

15. Productos de desayuno de inspiración étnica como, por ejemplo, los burros o fajitas, empiezan a restar protagonismo a la tradicional bollería.

Un posible resumen de las tendencias para el año 2017 es que llevar una alimentación saludable para el organismo y el planeta es cada vez más importante. Healthia Certification, el primer sello internacional que acredita a los hoteles que garantizan un plus de excelencia a sus huéspedes, impulsa estos dos objetivos en sus hoteles acreditados, a la vez que fomenta una cocina con productos de proximidad y platos locales que sean saludables.

https://www.hosteltur.com/comunidad/nota/018613_15-tendencias-de-alimentacion-para-hoteles.html

ANEXO 13 (Análisis PESTEL)

Político

Gobierno de características presidencialista de sistema político estable y democrático. Las políticas de inmigración y relaciones con países vecinos no requieren de visas, solo cédula de identidad (Brasil, Argentina, Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador, Paraguay, Uruguay). Los demás países que también mantienen relaciones diplomáticas necesitan solo tener pasaporte al día, éstos son más de 120.

Las políticas gubernamentales incentivan a que Chile sea un destino de interés turístico sustentable a través de un plan nacional de “desarrollo de turismo sustentable” implementado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que cuenta con un presupuesto de US \$100 MM durante estos últimos cuatro años y que busca desarrollar nuevas e innovadoras experiencias turísticas que consideren elementos culturales e identitarios, mejoramiento de la oferta turística y el fortalecimiento del desarrollo sustentable de destinos.

Económico

En las últimas décadas, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica. Desde el 2011 al 2016 el crecimiento se desaceleró de 6,1% a 1,6%. Sin embargo, el turismo es uno de los sectores que más rápido crecimiento tiene a nivel mundial. A pesar de las recesiones, se mantiene siempre en constante crecimiento. El turismo actualmente significa el 9% del PIB mundial, generando US1,4 billones en exportaciones.

En Chile el turismo representa el 3,2% del PIB, que sumándole lo generado por el turismo interno (US \$4700 MM), el sector en Chile generaría más de US \$7.300 MM al año. Lo que genera nominado como exportación, llegadas de turistas a Chile, significaría US \$2.671 MM.

Social

Hoy en día, la preocupación por la vinculación y respeto por naturaleza es fundamental, así como la alimentación consciente, y la concepción de bienestar “Wellness”. El turismo y la hotelería sustentable en sectores prístinos de naturaleza encajan perfectamente con esta visión y valorización.

Aunque en Chile aún no existe una conciencia colectiva que colabore educativamente, por ejemplo con el reciclaje, los turistas extranjeros de países desarrollados sí valoran estas acciones.

Desde el punto de vista laboral, existe una suerte de complejo por parte del trabajador Chileno cuando trabaja en servicio, siendo mal visto por ellos mismos el ser garzón o recepcionistas, excusándose que esto es un “por mientras”, lo que supone un problema para la hotelería, ya que no se profesionalizan y se genera alta rotación de personal.

Las comunidades indígenas pierden identidad, ya que los jóvenes se adaptan a la sociedad de las grandes urbes, quedando solo en los pueblos del altiplano los más ancianos.

Tecnológico

Los aspectos tecnológicos han sido determinantes para que más personas puedan viajar. Existen plataformas que son importantes para catalogar a los establecimientos turísticos y son fundamentales para la reputación de cada uno de estos negocios; TripAdvisor es el sitio de viajes más grande del mundo, con casi 280 millones de visitas mensuales y genera cierta confianza en el consumidor al minuto de decidir comprar alojamiento, traslado y destino.

Las OTAS (online travel agencies) son principalmente estratégicas al minuto de acceder al mayor volumen de ventas para los establecimientos hoteleros y precios más asequibles para el consumidor. Booking.com es el principal revenue de hoteles en el mundo con la promesa de garantizar los mejores precios por noche

de habitación (room night). En Chile, desde el 2012, la participación en ventas de Booking ha aumentado sobre un 200% al año, con comisiones que actualmente rondan alrededor del 15%. En Europa, Booking en general ha llegado a tener sobre el 50% de la participación en ventas de hoteles, incrementando sus comisiones por sobre el 20%, lo que la industria hotelera en esos países está contrarrestando potenciando sus propios sitios web; incluso hay cadenas hoteleras que se reservan el mejor precio garantizado para su página web y sus operadores turísticos. Despegar.com es una OTA que es el principal competidor de Booking, esencialmente en Latinoamérica, con quien se reparte la mayor participación de mercado.

Existen buscadores de precios bajos como Trivago que, según sea el destino, direcciona a la OTA que tiene el mejor precio para esos días de alojamiento.

Las líneas aéreas también han centrado sus promociones en la venta digital, lo que genera más oportunidades y velocidad en ventas al generar campañas responsivas a teléfonos móviles. También implementan sistemas low cost con los cuales se renuncia a ciertas cantidades de servicios por mejores precios, implementando aviones más rápidos y más pequeños para pasajeros y que supongan un menor costo en la operación aérea.

Es importante considerar que los teléfonos móviles facilitan e inmediatez la búsqueda y la compra online de productos turísticos.

Jurídicos

Actualmente existe una reforma laboral en Chile que entró en vigencia este año que tiene como objetivo modificar el derecho laboral colectivo del país el cual excluye la representación individual del trabajador fortaleciendo las negociaciones colectivas frente al empleador, obligando al empleador a mejorar siempre el piso de negociación en caso de negociación colectiva, también incluye que no se puede realizar el reemplazo externo ni interno en períodos de huelga. Este

aspecto en la industria hotelera es importante ya que son empresas de servicio y entregar un buen servicio es fundamental en esta industria.

Se establece una norma de ley de protección de desarrollo indígena ley 19253 que establece que: *“Es deber de la sociedad y del Estado en particular, a través de sus instituciones, respetar, proteger y promover el desarrollo de los indígenas, sus culturas, familias, y comunidades, adoptando las medidas adecuadas para tales fines y proteger las tierras”* (Biblioteca del congreso nacional de Chile, legislación chilena).

Ambientales

Los proyectos hoteleros relacionados a sustentabilidad están en boga no solo en Chile sino en todo el mundo en donde la mimetización y la mínima intervención con el medio ambiente es lo que más se valora. Existen distintas certificaciones tanto en manejo de agronomía orgánica, uso de energías renovables, reutilización de aguas, reciclaje, entre otras.

ANEXO 14 (Análisis de Porter Extendido)

Primera fuerza de Porter - Posibilidad de nuevos ingresos al sector (+)

Las barreras de entrada son altas debido a que se debe poseer o adquirir un terreno en ubicación privilegiada en parajes Chilenos de valor natural en destinos cotizados por el turista extranjero con poder adquisitivo (Desierto de Atacama, Patagonia, Isla de Pascua, etc.)

Otra barrera de entrada es la inversión considerable que se debe realizar para establecer un hotel de características 5 estrellas en pleno desierto más las inversiones en sustentabilidad en energía solar, reutilización de aguas, entre otras. Con respecto a trabajar con OTAS y agencias, las barreras son bajas, aunque se debe contar con ciertos contactos estratégicos en el rubro que manejan tour operadores en países de turismo emisor.

Segunda fuerza - rivalidad del sector (+)

Las barreras de salida también son altas debido a que el posicionamiento y la inversión son costosas y no son Hoteles fáciles de vender.

La estacionalidad de la demanda, sobre todo del verano Europeo, es en donde se reparte la participación de mercado y competencia entre los distintos lodges en todo Chile. Los fines de semana largos y vacaciones de verano también son destinos en donde los hoteles compiten por el alza en la demanda.

Tercera fuerza de Porter - poder de negociación de los clientes (+)

Frente a una gran cantidad de oferta de destinos y hoteles y lodges de buen servicio, son los clientes los que determinan donde ir.

Los clientes tienden a inclinarse por marcas y destinos reconocidos.

La reputación online en blogs, calificaciones y comentarios de experiencia en TripAdvisor, Booking, etc., son determinantes para nuevas ventas.

Ciertas agencias específicas vinculadas a la pre compra y otras a crédito a 30 días realizan ventas de grupos o paquetes turísticos. Su poder de negociación es bajo, ya que su interés es tener la mayor cantidad de productos para vender al cliente final o empresa.

El poder de negociación de las empresas para grupos de incentivo y fidelización es alto debido a la cantidad de oferta a nivel nacional.

Cuarta fuerza – Poder de negociación de los proveedores (-)

Por lo general es baja ya que existe gran cantidad de oferta de operadores turísticos que ofrecen sus excursiones a los mayores atractivos.

En cuanto a lo referido a insumos de alimentos y bebidas, también hay diversidad de oferentes. Por ende, éstos deben competir por mejores precios.

En lo referido a lo mobiliario y equipamiento para servicio hotelero, existe gran variedad de competidores, incluso algunos más baratos en el extranjero.

Quinta fuerza – Amenaza de sustitutos (+/-)

En la actualidad existen sistemas online que ofrecen la experiencia de sus departamentos, casas en el campo, casa en la playa, etc. Son plataformas de gran crecimiento en ventas y participación de mercado como es el caso de Airbnb que es un “marketplace” para publicar, descubrir y reservar viviendas privadas generalmente apuntando a “arriendos por día”.

Sexta Fuerza de Porter – Poder de los complementadores (+)

Es alta debido a que la venta online de alojamiento es muy competitiva; al momento de generar una oferta se compite a través de OTAS y a través de posicionamiento y compra de palabras claves en la búsquedas de Google. Booking.com es el principal ejemplo de mayor participación en venta de alojamientos a nivel mundial sin ser dueño de ninguna habitación.

Poder de los usuarios (+)

Son los usuarios los que definitivamente evalúan el servicio del establecimiento, asignando la reputación online (puntaje TripAdvisor, Booking, entre otros). Estos pueden catapultar al éxito a un establecimiento hotelero o hundirlo.

Poder de los influenciadores (+/-)

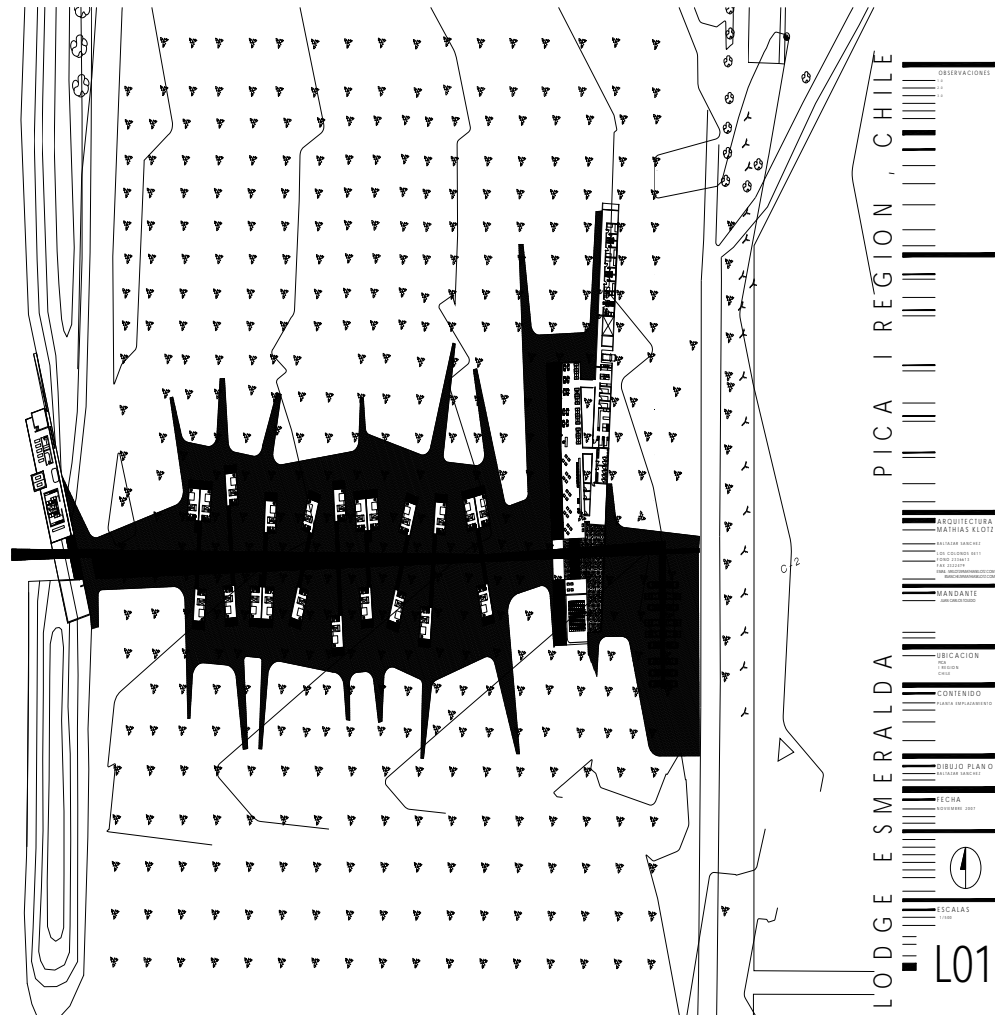
En la industria hotelera es muy importante mostrar la forma de vida (Lifestyle) vinculadas a descanso, confort, salud, naturaleza, deportes, etc. Las que se propagan a través de las RRSS, esencialmente en Hashtags (#) vinculadas a Instagram.

Es importante invitar a una inauguración a los mejores clientes tanto a agencias y a personas influenciadoras vinculadas a una gran cantidad de seguidores en RRSS de intereses específicos en hotelería y outdoors que realizarán publicaciones en Instagram y Twitter aludiendo a Lodge Oasis Esmeralda.

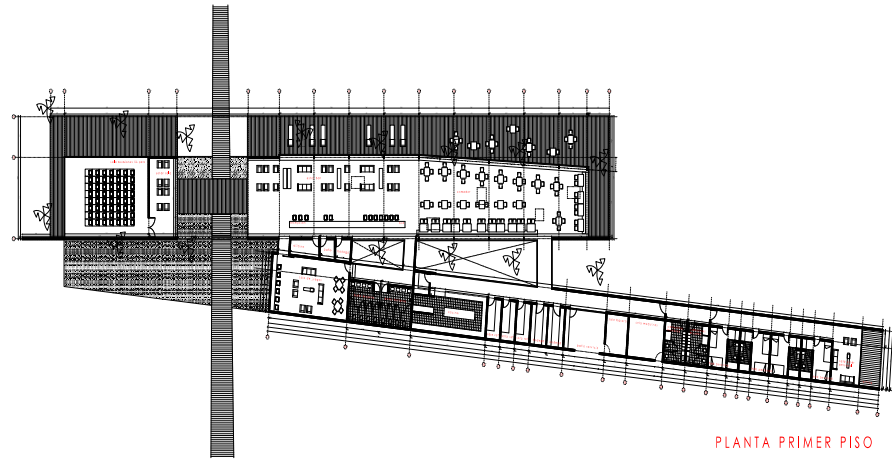
Es de poder medio porque se debe tener el presupuesto y la agencia de comunicaciones adecuada que entienda el producto y poder convocar a los distintos influenciadores y prensa especializada como revista del Domingo, viajes la tercera, revista Chef & Hotel, Vamos LATAM, entre otras.

ANEXO 15 (Planos del Proyecto)

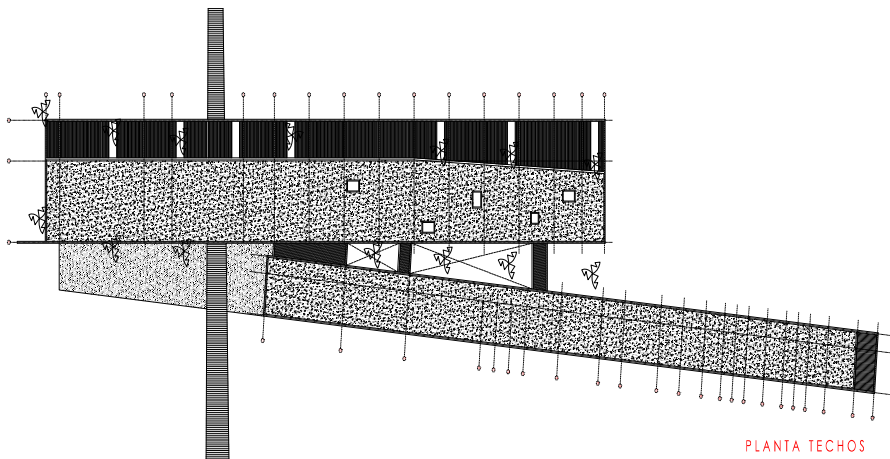
Plano del conjunto



Plano edificio principal



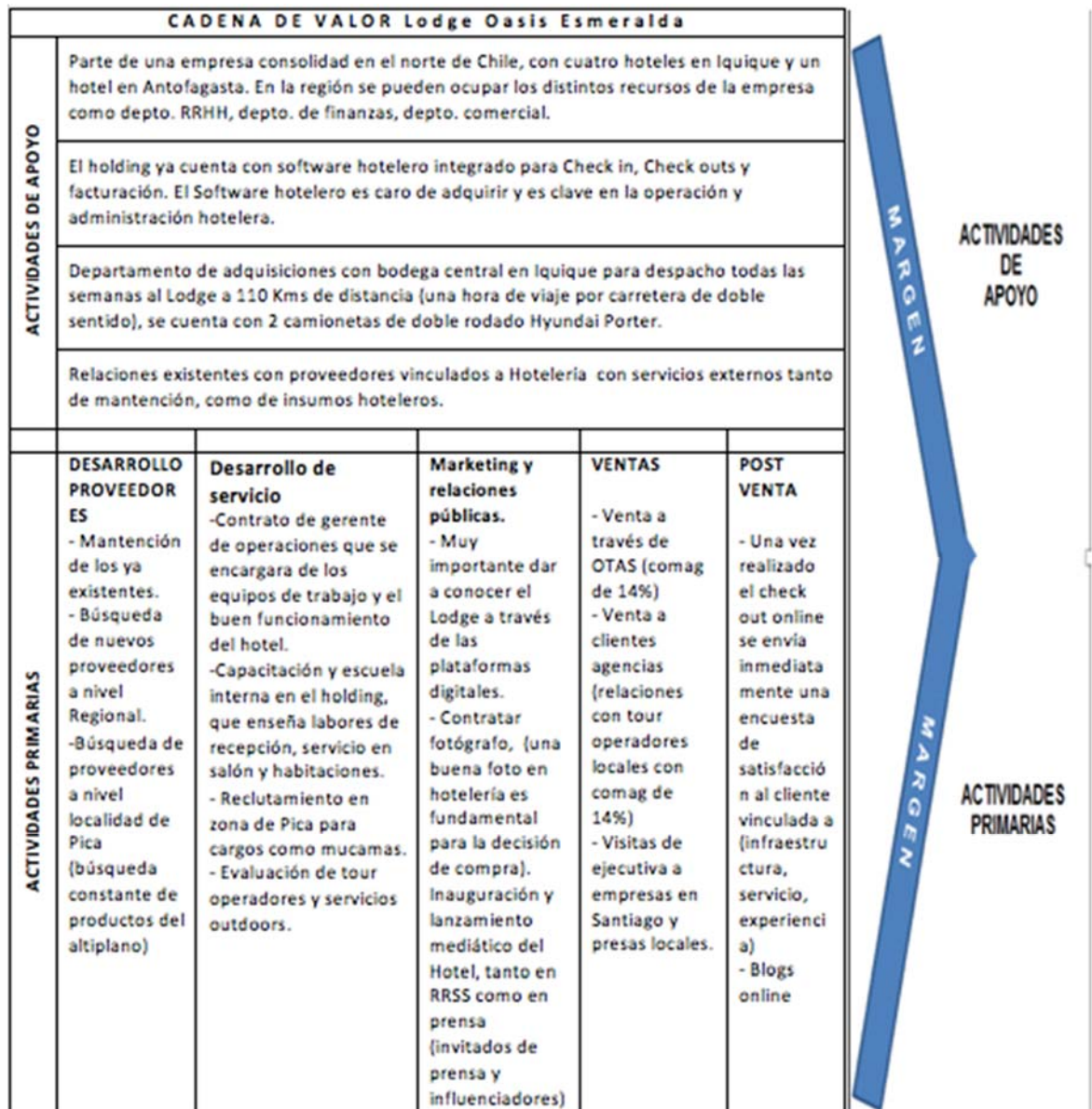
PLANTA PRIMER PISO



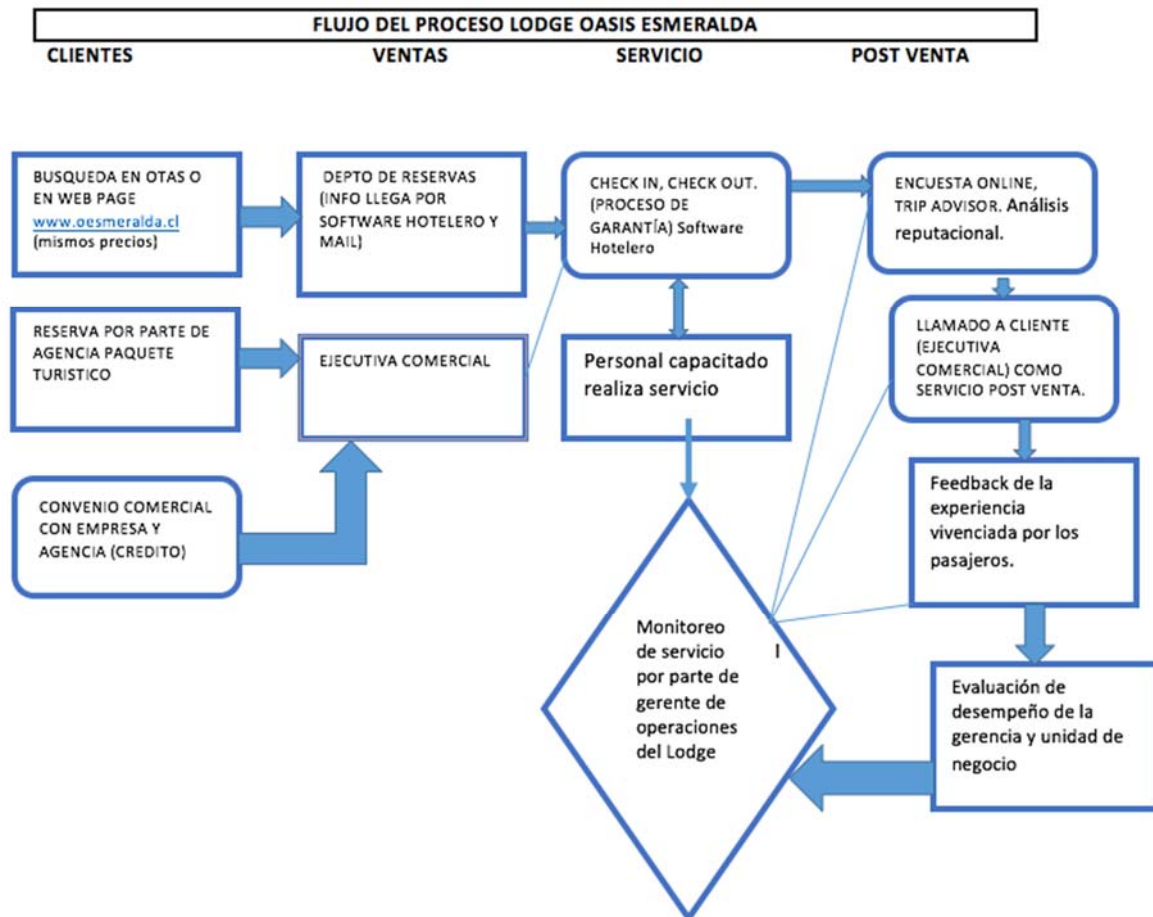
PLANTA TECHOS

OBSERVACIONES
 P I C A I R E G I O N , C H I L E
 ARQUITECTURA
 MATRÁS KLOTI
 FALGOUTA SANCHEZ
 DIEGO RAMOS DEL P
 LUIS SOTO
 PAUL SOTO
 PANDANTE
 SANCHEZ DEPA
 UBICACION
 PLAN
 CONTENIDO
 PLAN GENERAL
 PLAN
 DIBUJO PLAN O
 (CONVENCIONES)
 TITULO
 ESCALAS
 L02

ANEXO 16



ANEXO 17



ANEXO 18 (Descriptor de cargo Lodge)

Gerente de Operaciones

Gerencia:	Operaciones
Área:	Operaciones
Recibe Instrucción Directa de:	Gerencia General
Ejerce Supervisión sobre:	Housekeeper, Jefe Recepción, Jefe Mantenimiento

Responsabilidades del Cargo:

- a) Es responsable de que todas las áreas bajo su dependencia funcionen coordinadamente en pos de lograr un servicio de excelencia hacia nuestros huéspedes.
- b) Es responsable que todos los jefes de área se encuentren comprometidos con los objetivos de la organización.
- c) Es responsable del cuidado y mantenimiento de las instalaciones físicas del hotel.
- d) Es responsable del cuidado y mantenimiento de maquinarias y equipos.
- e) Es responsable del cumplimiento de las normas de higiene y seguridad en todas las áreas y dependencias del hotel.
- f) Es responsable de mantener a todas las áreas bajo su dependencia con la dotación de personal necesario, equipamiento necesario, infraestructura adecuada.
- g) Es responsable de controlar la correcta ejecución y cumplimiento de los procedimientos establecidos para cada una de las áreas bajo su dependencia.
- h) Es responsable de administrar, coordinar y controlar las actividades que son desarrolladas al interior del hotel por empresas externas que prestan servicios temporales y/o esporádicos a la empresa.
- i) Controlar los trabajos desarrollados por personal y/o empresas externas.
- j) Es responsable de que cada jefe de área de estricto cumplimiento a las normativas legales y laborales vigentes.
- k) Establece y coordina los horarios de los turnos de gerencia.
- l) Es responsable de mantener control y documentación de los inventarios de cada una de las áreas.

- m) Es responsable de verificar las necesidades de equipamiento de sus áreas, y realizar las solicitudes pertinentes con la gerencia general.
- n) Es responsable de verificar que todo el personal del hotel reciba la capacitación adecuada antes de ingresar a trabajar en cualquier área del hotel.
- o) Es responsable de atender los reclamos de clientes que requieran su intervención.
- p) Es responsable de mantener una comunicación fluida entre los diferentes departamentos del hotel.
- q) Revisa personalmente las habitaciones asignadas a clientes VIP.
- r) Establece, desarrolla y comunica procedimientos necesarios para el normal funcionamiento de las áreas en forma particular y entre ellas en forma conjunta.
- s) Es responsable de que todas las ventas realizadas en el hotel se encuentren debidamente y correctamente documentadas.
- t) Es responsable que los horarios de funcionamiento de cada una de las áreas operativas del hotel se cumplan a cabalidad.
- u) Autoriza requerimientos de personal part time.
- v) Es responsable de manejar adecuadamente las quejas y reclamos de pasajeros.
- w) Cumplir y hacer cumplir, a su personal a cargo, el Reglamento Interno de la empresa.
- x) Es responsable de mantener actualizada la información sobre las fichas de mantención de las maquinarias y equipos bajo su cargo.
- y) Mantener la adecuada supervisión por los servicios que se entregan en el área de Centro de Salud.
- z) Es responsable de los resultados de gestión de las áreas de habitaciones y Alimentos y Bebidas
- aa) Es responsable de evaluar, revisar, exponer y difundir los resultados mensuales de gestión con los jefes de área.
- bb) Es responsable de controlar los costos de cada una de las áreas bajo su dependencia.
- cc) Es responsable de las nóminas de cada una de las áreas bajo su dependencia.
- dd) Es responsable de entregar los reportes de gestión, de costos, etc. Que sean solicitados por la Gerencia General.
- ee) Es responsable de entregar todas las facilidades necesarias para lograr la mayor recepción de comentarios de huéspedes y mantenerlos en un lugar seguro y confiable para obtener los reportes necesarios sobre éstos.
- ff) Elabora, supervisa y coordina la ejecución de la carta Gantt de Mantención.

- gg) Efectúa un recorrido integral del hotel por lo menos dos veces por semana.
- hh) Se reúne una vez por semana con todos los jefes de área de su hotel.
- ii) Se reúne una vez por semana con cada jefe de área del hotel en forma individual.
- jj) Revisa en forma diaria el informe de gerencia diaria de su hotel.
- kk) Realiza y/o apoya la gerencia de turno cuando el hotel presenta una ocupación por sobre el 95%.
- ll) Participa en todas las actividades de comerciales, de difusión y eventos en general que son programados por la gerencia comercial y que tengan relación con la promoción de su hotel.

Jefe de Recepción

Gerencia:	Operaciones
Área:	Recepción
Recibe Instrucción Directa de:	Gerente Operaciones
Ejerce Supervisión sobre:	Recepcionistas, Botones, Telefonistas

Responsabilidades del Cargo:

- a) Mantener la dotación completa del personal bajo su dependencia.
- b) Programar turnos del personal bajo su dependencia.
- c) Chequear la asignación de habitaciones hecha por el departamento de reservas de acuerdo a solicitud y horarios de llegada.
- d) Desarrollar una correcta asignación de habitaciones y/o sus modificaciones, velando por cumplir objetivos de maximización de ocupación por pisos.
- e) Verificar que el departamento de recepción cuenta con toda la información que respalda las llegadas de los huéspedes.
- f) Tomar reservaciones cuando así sea necesario.
- g) Manejar todas las tarifas del hotel referente a alojamiento, restaurantes y centro de salud.
- h) Resolver los problemas que se presenten en el área de Recepción.
- i) Supervisar periódicamente el trabajo de sus subordinados.
- j) Retroalimentar al área de Reservas, Recepción y gerencia de operaciones de los errores que puedan ocurrir en las operaciones diarias del área de Recepción.

- k) Coordinar con el departamento de eventos trabajos en conjunto que involucren eventos en los que haya alojamiento de por medio.
- l) Instruir al área de Recepción de nuevos procedimientos para mejorar los procesos diarios de trabajo.
- m) Chequear periódicamente habitaciones con Ama de Llaves.
- n) Chequear diariamente Libro de Novedades y Libro de Sugerencias de Huéspedes. En este punto deberá dar solución a las sugerencias y reclamos que los huéspedes nos planteen, informar al Departamento de Comercialización respecto de los mismos.
- o) Seguir las instrucciones de su jefe directo.
- p) Recibir y responder las solicitudes de los clientes del hotel, que traspasen las posibilidades de solución por parte de los recepcionistas y asistentes de Front Desk.
- q) Conocer, cumplir y hacer cumplir todos los procedimientos y políticas de la empresa.
- r) Entrenar y capacitar al personal de su área, en relación al funcionamiento de esta misma.
- s) Confeccionar y entregar informes requeridos por las diferentes áreas del hotel.
- t) Administrar correctamente los recursos a su cargo, tanto humanos como materiales.
- u) Administrar correctamente su asignación de fondo fijo según los procedimientos de la empresa.
- v) Reemplazar otros puestos del área de recepción.
- w) Velar que la conducta de los huéspedes no perturbe al resto de los huéspedes alojados en el hotel.
- x) Mantener una excelente comunicación con los demás departamentos del hotel.
- y) Avisar a su superior directo en caso de situaciones como accidentes de trabajo o de huéspedes.
- z) Verificar el correcto funcionamiento de los equipos asignados a su área.
- aa) Verificar y controlar el correcto servicio de transportes y tour que son proporcionados a los huéspedes.
- bb) Verificar que el servicio de respuesta telefónica a los huéspedes como a los clientes externos sea rápido y expedito.

Recepcionista

Gerencia:	Operaciones
Área:	Recepción
Recibe Instrucción Directa de:	Jefe de Recepción
Ejerce Supervisión sobre:	Botones y Telefonistas

Responsabilidades del Cargo:

- a) Aceptar que todos los documentos legales que manejo en la caja son de mi exclusiva responsabilidad, y por ello me comprometo a tomar todas las medidas necesarias para darles un correcto uso, así como evitar el extravío o pérdidas de ellos.
- b) Revisar en presencia del Recepcionista del turno anterior que todos los documentos sin emitir estén en orden correlativo. En ausencia de éste se hará la revisión en presencia del personal de seguridad o Gerente de Operaciones del Hotel.
- c) Entregar mi turno, firmando el documento que entrego, indicando la fecha y a entregar en mi reporte de caja todos los documentos legales emitidos de respaldo.
- d) Avisar inmediatamente a mi Jefe Directo, Gerente de Operaciones o funcionario de seguridad, en caso de detectar la falta de alguno de los documentos legales que tengo a cargo.
- e) Cumplir y respetar mis horarios de llegada.
- f) Presentarme, y mantener durante mi jornada laboral, de manera impecable, lo que implica buen aseo personal, uso correcto del uniforme limpio y bien puesto, el pelo tomado, en el caso de las mujeres, y bien peinado, en el caso de los hombres. En ningún caso se aceptará personal con el pelo teñido de diferentes colores.
- g) Presentarme en mi lugar de trabajo en condiciones óptimas, lo cual implica no llegar al trabajo en estado de ebriedad o bajo el efecto de las drogas, no ingerir bebidas alcohólicas o drogas dentro de las horas de trabajo ni introducirlas a los establecimientos de la empresa, o su lugar de trabajo.
- h) No ejecutar durante mis horas de trabajo, y en el desempeño de mis funciones, actividades ajenas a sus labores o a dedicarse a atender asuntos particulares.
- i) No comprar por cuenta de la empresa cualquier clase de bienes o ejecutar negociaciones con productos de la empresa sin la autorización escrita otorgada por ésta.

- j) No vender o enajenar la ropa o elementos de seguridad proporcionados por la empresa.
- k) Cumplir con lo establecido en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, respetando sus normas que ahí se mencionan.
- l) Mantener confidencialidad de las operaciones que realice el empleador.
- m) Atender Huéspedes y público en general.
- n) Vender las habitaciones y servicios complementarios del hotel.
- o) Realizar check in y check out de los huéspedes.
- p) Ingresar al sistema todos los antecedentes que se generen durante su turno.
- q) Hacer las veces de operador telefónico cuando así sea necesario.
- r) Manejar todas las tarifas del hotel.
- s) Mantener las cuentas corrientes de los huéspedes y eventos.
- t) Realizar labores de cajero y adicionista.
- u) Responsabilizarse del fondo fijo, tanto en pesos como en dólares.
- v) Manejar la información de los eventos del hotel para informar al público y huéspedes.
- w) Chequear periódicamente el estado de las habitaciones en conjunto con Ama de Llaves.
- x) Resolver oportunamente las peticiones de los huéspedes de acuerdo a prioridades (Cierre de Ciclo).
- y) Coordinar con Conserjería servicios de huéspedes.
- z) Programar las llegadas del día, habitaciones y servicios especiales.
- aa) Programar y confirmar salidas.
- bb) Tomar reservaciones en ausencia del titular, de acuerdo a procedimientos.
- cc) Entregar a los huéspedes información acerca del hotel y lugares de la ciudad.
- dd) Asistir e informar a los huéspedes durante su estadía sobre servicios prestados por el hotel e información turística.
- ee) Asignación de habitaciones según los requerimientos de las reservas.
- ff) Atender quejas y reclamos, saber cómo solucionar o derivar a quien corresponda.
- gg) Gestionar y archivar documentación e información derivadas de los Check- in / Check out y reservas entre otros.
- hh) Mantener y traspasar fondo fijo.
- ii) Anotar y Traspasarse el libro de novedades.
- jj) Procesar pagos con tarjetas de créditos aceptadas por el hotel.
- kk) Procesar pagos con cheques y seguir procedimientos.
- ll) Cuadrar y Rendir ingresos recibidos por turno.

- mm) Emitir facturas nacionales, exportación y boletas.
- nn) Mantener actualizada la disponibilidad de habitaciones en todo momento.
- oo) Hacer cobros de No Show, Late Check out, Early y Check in entre otros.
- pp) Dar servicios de Despertar.
- qq) Controlar estacionamientos, salida y entrada de vehículos.
- rr) Cumplir y seguir procedimientos internos de operaciones.
- ss) Mantener área de trabajo ordenado y limpio en todo momento.
- tt) Utilizar todo el material entregado en forma responsable.
- uu) Mantener una excelente comunicación con los diferentes departamentos del hotel.
- vv) Avisar a quien corresponda situaciones de seguridad o accidentes de compañeros de trabajo o huéspedes.
- ww) Velar que la conducta de los huéspedes del hotel no perturbe a los demás huéspedes alojados.
- xx) Mantener en todo momento una excelente presentación personal.
- yy) Participar activamente en todas las actividades de capacitación.

Chef

Gerencia:	Alimentos & Bebidas.
Área:	Cocina.
Recibe Instrucción Directa de:	Chef Ejecutivo, Chef Corporativo.
Ejerce Supervisión Sobre:	Maestros de Cocina, Ayudantes de Cocina

Responsabilidades del Cargo:

- a) Dirigir, supervisar, elaborar, preparar, emplatado y despachar correctamente los distintos servicios solicitados en cualquiera de sus etapas y cuartos de cocina, para las diferentes preparaciones ya sean de consumo individual y/o masivo de todas las producciones solicitadas según la pauta de fichas técnicas como a su vez por la asignación de metas de producción fijadas por el chef ejecutivo.
- b) Seguir los delineamientos establecidos por el chef ejecutivo.
- c) Llevar a cabo la supervisión general que garantice mantener los estándares de orden, calidad y utilidad de los productos asignados a los cuartos de producción, como a su vez el

de todos los productos ya sea que se encuentre sin elaborar, semielaborados y/o elaborados, según los conceptos, técnicas y estándares establecidos por el chef de ejecutivo.

- d) Son encargados de la instrucción y supervisión de los alumnos en práctica según instrucciones del Chef.
- e) Mantener una supervisión directa sobre el ciclo de la compra, de la recepción y del almacenaje de todos los productos asociados a los consumos de las cocinas de acuerdo a un plan de APPCC, como a su vez el de los stocks existentes en la Bodega Central.
- f) Supervisar el buen funcionamiento de los diferentes cuartos de producción para asegurar la entrega de un servicio de excelencia, dando el ejemplo a todo el personal, controlar el trabajo del sous chef y de los maestros, en su operación, higiene, trato interpersonal, honestidad y profesionalismo.
- g) Capacidad de manejo de equipos de trabajo y de desarrollar acciones que motiven a las personas que trabajan en cocina como así también en comedores.
- h) Supervisar periódicamente el orden, aseo y desinfección de los equipos de elaboración y/o conservación de productos de acuerdo a los fundamentos técnicos y aplicación de la norma HACCP.
- i) Chequear periódicamente junto al chef ejecutivo la mecánica operativa y control de resultados generando planes de trabajos oportunos.
- j) Chequear diariamente la calidad de los productos en todas las etapas aplicando un plan de APPCC.
- k) Verificar que se almacenen de acuerdo a procedimientos técnicos todos los productos, utensilios y equipos de cocina.
- l) Manejar los sistemas de pedidos a bodega central, estructuración de los menús diarios, confección de horarios mensuales, control de horas extras, evaluación y contratación de personal junto con el chef ejecutivo coordinar feriados, reemplazar al chef ejecutivo en sus ausencias y suplir las funciones del sous chef cuando se requiera.
- m) Control y manejo de la información de stock e inventarios de acuerdo a procedimientos técnicos vigentes.
- n) Manejo de la rotación de productos.
- o) Manejar tablas de rendimientos asociados.
- p) Mantener información actualizada de la legislación laboral vigente.
- q) Control de la recepción de productos desde las bodegas de abastecimiento.

- r) Control de la recepción y despacho de las solicitudes de producción de todos los puntos de venta a cualquier cuarto de las cocinas.
- s) Velar por el buen uso a los equipos, implementos y productos orientados a la elaboración y conservación de alimentos de consumo individual y/o masivo como a su vez de la infraestructura, equipamientos de cocina y normas de higiene de acuerdo a la aplicación del HACCP.
- t) Programar y chequear las distintas rutas de aseo y mantención de las cocinas aplicando un plan de APPCC.
- u) Verificar diariamente la temperatura ambiental de los cuartos y cámaras de refrigeración de acuerdo a instructivo que establece los rangos de temperatura que técnicamente le corresponde a cada uno.
- v) Constatar diariamente el estado de los productos procurando obtener orden, higiene y una calidad que se sostenga en el tiempo.
- w) Usar y chequear que el personal durante todo el tiempo que permanezca en las cocinas use el uniforme adecuado.
- x) Mantener su higiene personal y controlar la de los demás de acuerdo al reglamento de manipuladores de alimentos del servicio de salud.
- y) Cumplir con la normativa legal vigente en relación a materias de higiene, comité paritario y conocimiento de la legislación laboral actual.
- z) Responder personalmente a todo tipo de inspección interna o externa de acuerdo los organismos que lo requieran.
- aa) Velar por el fiel cumplimiento de los procedimientos de la empresa.
- bb) Respetar las obligaciones que emanan de su contrato de trabajo y la normativa que los rige en el Reglamento Interno de Orden, Higiene, Seguridad y Medio Ambiente.

Camarera

Gerencia: Operaciones

Área: Habitaciones

Recibe Instrucción Directa de: Housekeeper y/o Gerente de Operaciones

Ejerce Supervisión Sobre:

Responsabilidades del Cargo:

- a) Seguir las instrucciones de Ama de Llaves (Housekeeper), Supervisor(a) de piso, Jefe Operaciones y/o Gerente de Operaciones.
- b) Realizar el trabajo asignado se realice en los tiempos mínimos fijados y bajo los estándares establecidos por la empresa.
- c) Cumplir estrictamente los horarios establecidos.
- d) Mantener limpio y ordenado el carro de limpieza asignado.
- e) Es responsable del cuidado de todos los bienes que los huéspedes dejan en la habitación durante su permanencia en el hotel.
- f) Apoyar la realización de inventarios de “blancos”.
- g) Entregar “estatus” de habitaciones.
- h) Revisar diariamente las habitaciones del hotel, asegurando su buen estado de limpieza y orden.
- i) Revisar que los linen de los pisos, se encuentren ordenados, limpios y con los inventarios al día.
- j) Cumplir los procedimientos del “Manual de la Camarera”.
- k) Cumplir las instrucciones sobre procedimientos de uso de químicos y materiales de aseo.
- l) Cumplir las instrucciones sobre los estándares de presentación que tienen que tener las habitaciones.
- m) Cuidar el correcto uso de amenities tanto en habitaciones como en los liner.
- n) Cuidar el correcto uso de la papelería tanto en habitaciones como en los liner.
- o) Es responsable del cuidado y mantención de su uniforme.
- p) Es responsable de mantener siempre una presentación personal de acuerdo a los estándares.
- q) Cumplir con las normas y procedimientos del Reglamento de Higiene y seguridad del Hotel.
- r) Seguir cada uno de los procedimientos de la empresa, en relación al aseo y limpieza de sus instalaciones.
- s) Proceder ante todo evento bajo las medidas e instrucciones de seguridad según corresponda.

Maestro de Cocina

Gerencia:	Alimentos & Bebidas.
Área:	Cocina.
Recibe Instrucción Directa de:	Chef
Ejerce Supervisión Sobre:	Ayudante de Cocina.

Responsabilidades del Cargo:

- a) Pre-elaborar, elaborar, preparar, emplatar y despachar correctamente los distintos servicios solicitados en cualquiera de las cocinas del hotel y en cualquiera de sus respectivos cuartos de producción y para las diferentes preparaciones ya sean de consumo individual y/o masivo de todas las producciones solicitadas según la asignación y metas de producción fijadas por el chef de cocina.
- b) Seguir los delineamientos establecidos por el chef de cocina.
- c) Llevar a cabo la primera supervisión que garantice mantener el orden, calidad y utilidad de los productos asignados a los cuartos de producción, como a su vez el de todos los productos ya sea que se encuentre sin elaborar, semi-elaborados y/o elaborados, según los estándares y técnicas establecidas por el chef de cocina.
- d) Realizar la producción utilizando todas las técnicas profesionales asociadas a las diferentes etapas de los procesos involucrados, sugiriendo las modificaciones necesarias para optimizar el trabajo y evitar errores en las diferentes producciones.
- e) Supervisar su cuarto de producción para asegurar la entrega de un servicio de excelencia, dando el ejemplo al personal, controlar a los ayudantes, en su operación, higiene, trato interpersonal, honestidad y profesionalismo.
- f) Realizar y/o supervisar periódicamente el orden, aseo y desinfección de los equipos de elaboración y/o conservación de productos de acuerdo a los fundamentos técnicos y aplicando las normas HACCP.
- g) Trabajar periódicamente con el V°B° del Sous chef de cocina.
- h) Chequear diariamente la calidad de los productos aplicando un plan de APPCC.
- i) Verificar que se almacenen de acuerdo a procedimientos técnicos todos los productos, utensilios y equipos de cocina.

- j) Cuidar de dar un buen uso a los equipos, implementos y productos orientados a la elaboración y conservación de alimentos de consumo individual y/o masivo como a su vez de la infraestructura y equipamientos de cocina.
- k) Supervisar periódicamente que se lleve a cabo el orden, aseo y desinfección de los equipos de elaboración y/o conservación de productos de acuerdo a los fundamentos técnicos y aplicación de la norma HACCP.
- l) Verificar que se utilicen de forma correcta los implementos específicos para cada trabajo.
- m) Controlar el estado de los equipos, solicitar mantención o reemplazos de acuerdo a los procedimientos vigentes.
- n) Chequear diariamente la calidad e inventario de los productos aplicando un plan de APPCC.
- o) Cumplir con la normativa legal vigente en relación a materias de higiene.
- p) Chequear las distintas rutas de aseo y mantención de las cocinas y el retiro oportuno de la basura al interior de las cocinas aplicando un plan de APPCC.
- q) Verificar oportunamente la temperatura ambiental de los cuartos y cámaras de refrigeración de acuerdo a instructivo que establece los rangos de temperatura que técnicamente le corresponde a cada uno.
- r) Mantener el orden de los productos procurando higiene y una buena durabilidad aplicando un plan de APPCC.
- s) Usar y chequear que el personal durante todo el tiempo que permanezca en las cocinas use el uniforme adecuado.
- t) Mantener su higiene personal y controlar la de los demás de acuerdo al reglamento de manipuladores de alimentos del servicio de salud.
- u) Velar por el fiel cumplimiento de los procedimientos de la empresa.
- v) Respetar las obligaciones que emanan de su contrato de trabajo y la normativa que los rige en el Reglamento Interno de Orden, Higiene, Seguridad y Medio Ambiente.

Garzón

Gerencia:

Alimentos y Bebidas

Área:

alimentos y Bebidas y/o Desayuno

Recibe Instrucción Directa de: Maître o Jefe de desayuno, según corresponda.

Ejerce Supervisión Sobre:

Responsabilidades del Cargo:

- a) Seguir las instrucciones de Encargado de Restorán, Chef de Fila, Jefe de Desayuno y/o Maître.
- b) Cumplir con todo lo establecido en Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad de la Empresa.
- c) La correcta presentación del mobiliario, equipos y ornamentación del Restorán para la recepción de clientes, tanto para desayuno como restorán.
- d) Mantener una impecable presentación personal y estricta higiene con su persona.
- e) Realizar todas las funciones que tengan relación con el servicio de toma y entrega de pedidos de clientes, su satisfacción y la correcta atención de éstos.
- f) Atender en forma permanente al cliente durante su estadía y hasta que abandone el lugar.
- g) Entregar en forma impecable los platos, alimentos y bebidas que se sirvan al cliente.
- h) Mantener permanentemente el orden y la limpieza de la mesa del cliente que está atendiendo.
- i) Mantener en buen estado la mantelería, loza y cristalería del área de Restorán.
- j) Entregar en forma oportuna la información del pedido a la Caja, para cobrar correctamente la cuenta del cliente.
- k) Dejar en perfecto estado de orden y limpieza el restaurante, luego del cierre del servicio de desayuno y/o Restorán.
- l) Mantener el orden y limpieza en las bodegas del área de Restorán.
- m) Participar activamente en todas las actividades de capacitación.

ANEXO 19 (Estructura de Sueldos)

	Imponible	% x Cotizar	Cotizaciones	Líquido a Pago	Horas Extras	Seg. Cesantía	Costo Empresa
Gerente de Operaciones	2.120.500	19,50%	413.498	1.707.003	0	50.892	2.171.392
Jefe Recepcion	968.500	19,50%	188.858	779.643	0	23.244	991.744
Recepcionista	565.000	19,50%	110.175	454.825	27.290	13.560	605.850
Chef	1.203.050	19,50%	234.595	968.455	58.107	28.873	1.290.031
Ayudante Cocina	549.750	19,50%	107.201	442.549	30.978	13.194	593.922
Garzon 1	400.000	19,50%	78.000	322.000	22.540	9.600	432.140
Garzon 2	400.000	19,50%	78.000	322.000	22.540	9.600	432.140
Mucama 1	450.000	19,50%	87.750	362.250	25.358	10.800	486.158
Mucama 2	450.000	19,50%	87.750	362.250	25.358	10.800	486.158
Totales	7.106.800	2	1.385.826	5.720.974	212.170	170.563	7.489.533

Fuente: elaboración propia

ANEXO 20

INGRESOS PROYECTADOS SEGÚN PAQUETES PRIMER AÑO											
Mes	Ocupación Estimada	Pax Waking 1	Programa Outdoor 4 noches, 5 días					PROGRAMA SPA OASIS 3 noches, 4 días			Total Ingresos Por Ventas
			2	3	4	5	6	2	4	6	
Precios de Ventas Paquetes		180000	1.200.000	1.050.000	1.030.000	1.000.000	982.000	900.000	750.000	600.000	
Enero	10%	0	4.800.000	3.150.000	4.120.000	0	0	1.800.000	0	0	13.870.000
Febrero	20%	180.000	7.200.000	6.300.000	8.240.000	5.000.000	5.892.000	3.600.000	3.000.000	3.600.000	43.012.000
Marzo	30%	180.000	12.000.000	12.600.000	8.240.000	5.000.000	5.892.000	7.200.000	3.000.000	3.600.000	57.712.000
Abril	30%	180.000	12.000.000	12.600.000	8.240.000	5.000.000	5.892.000	7.200.000	3.000.000	3.600.000	57.712.000
Mayo	40%	360.000	14.400.000	15.750.000	12.360.000	10.000.000	11.784.000	9.000.000	6.000.000	7.200.000	86.854.000
Junio	50%	360.000	19.200.000	18.900.000	16.480.000	10.000.000	11.784.000	10.800.000	6.000.000	7.200.000	100.724.000
Julio	50%	360.000	19.200.000	18.900.000	16.480.000	10.000.000	11.784.000	10.800.000	6.000.000	7.200.000	100.724.000
Agosto	60%	360.000	24.000.000	22.050.000	20.600.000	10.000.000	11.784.000	12.600.000	6.000.000	7.200.000	114.594.000
Septiembre	50%	360.000	19.200.000	18.900.000	16.480.000	10.000.000	11.784.000	10.800.000	6.000.000	7.200.000	100.724.000
Octubre	40%	360.000	14.400.000	15.750.000	12.360.000	10.000.000	11.784.000	9.000.000	6.000.000	7.200.000	86.854.000
Noviembre	25%	180.000	9.600.000	9.450.000	8.240.000	5.000.000	5.892.000	5.400.000	3.000.000	3.600.000	50.362.000
Diciembre	25%	180.000	9.600.000	9.450.000	8.240.000	5.000.000	5.892.000	5.400.000	3.000.000	3.600.000	50.362.000
		3.060.000	165.600.000	163.800.000	140.080.000	85.000.000	100.164.000	93.600.000	51.000.000	61.200.000	863.504.000

Fuente: elaboración propia

ANEXO 21

Monto del Crédito	806,452,822
Seguro Desgravamen: Sin Desgravamen	-
Seguro PIF: Sin Seguro	-
Seguro Complementario: Sin Seguro	-
Impuesto	6,451,623
Gastos de Notario	1,200
Monto Solicitado	800,000,000
Tasa de Interés Mensual	0.80%
Tasa de Interés Anual	9.60%
Número de Cuotas	96
Período de Gracia (meses)	-
Días Pago 1a Cuota	30
Fecha Primera Cuota	Thu, 14/Dec/2017
Comisión Sin Fogain	-
Valor Cuota	12,125,658
Tamaño Ventas	(No Aplica)
Costo Total del Crédito	1,164,063,168

Fuente: elaboración propia

ANEXO 22



The screenshot shows the top navigation bar of the emol.com website. The main logo 'emol' is in blue, followed by 'Tendencias' in grey. Below the logo, it says 'Santiago: Miércoles 15 de noviembre del 2017 | Actualizado 17:42'. The navigation menu includes: 'e' (home), 'Noticias', 'Economía', 'Deportes', 'Espectáculos', 'Tendencias' (highlighted), 'Autos', 'Servicios', a copyright icon, a TV icon, and '360'. A secondary menu lists: 'Portada', 'Actualidad', 'Vida Sana', 'Hombres', 'Mujeres', 'Salud', 'Cocina', 'Belleza', 'Moda', 'Viajes', 'Animales', and 'Horóscopo'. At the bottom right of the header is a search bar with the text 'Buscar' and a magnifying glass icon, and a link to 'amarillos.com'.

Turismo aventura: Chile se corona por tercera vez consecutiva como el mejor destino de Sudamérica

Con este nuevo reconocimiento en los World Travel Awards, el Gobierno apunta ahora a la competencia mundial, y esperan que el país pueda llevarse el galardón por segundo año seguido.

ANEXO 23

 <p>Casa Matriz: Av. Mexico 9025 -A, La Florida - Santiago Oficina Santiago: www.ecer.cl info@ecer.cl</p>	Fecha	July 13, 2017
	Nombre RUT Dirección	Juan Carlos Toledo
	Comuna Giro Telefono Mail	Iquique

DESCRIPCIÓN DE PRODUCTO	Cantidad	Unidad	\$ unitario	\$ total
1. ON GRID				
Atersa GS 255 watts	80	Unidad	101,000	8,080,000
Estructura Antai 10 paneles a 20 grados	8	Unidad	353,809	2,830,472
Cable FV 4 mm2 rojo	20	metros	490	9,800
Cable FV 4 mm2 negro	20	metros	490	9,800
Conector MC4 +	1	Unidad	745	745
Conector MC4 -	1	Unidad	745	745
Canalización Continua 3/4"	25	Unidad		-
Conectores Rectos 3/4"	5	Unidad		-
Variador Atersa 11 kW ESP 3L-400 volts	1	Unidad	964,916	964,916
Caja Galvanizada	2	Unidad		-
Cable 4x4 mm2	20	Unidad		-
Bomba Grundfoss SP 30-9	1	Unidad		-
Canalización Alterna	20	metros		-
Interruptor de nivel	1	Unidad		-
Cable sensor de nivel 3x1,5 mm2	20	metros		-
Barra coperware, prensa y caja registro	3	Unidad		-
Cable de tierra 4 mm2 (Desnudo)	10	metros		-
Gabinete metalico 400x300x200	1	Unidad		-
Prensa estopas	6	Unidad		-
Tapa pozo 5"	1	Unidad		-
Terminales expansion 2"	2	Unidad		-
Manguera rylbrun 2"	5	Unidad		-
3. Servicios				
MANO DE OBRA INSTALACIÓN SOLAR	1	JH		-
MANO DE OBRA FUNDACION ESTRUCTURAS	1	JH		-
VISITA TECNICA, CONTRATOS Y FLETE	1	JH		-
GASTOS GENERALES E IMPREVISTOS	0%	Unidad	11,896,478	-
			TOTAL NETO	11,896,478
			IVA	2,260,331
			TOTAL BRUTO	14,156,809