



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN
CENTRO TURÍSTICO DE CATEGORÍA INTERNACIONAL PARA
EL PARQUE NACIONAL RADAL-SIETE TAZAS**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN

FRANCISCO ESTEBAN OBREQUE DOTE

PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCO GUTIERREZ MELLA
LORETO BURGOS RODRÍGUEZ

SANTIAGO DE CHILE
2014

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo general el análisis de la viabilidad técnica y económica de crear un centro turístico de categoría internacional orientado al segmento de lujo en el Parque Nacional Radal Siete Tazas, en virtud del auge turístico a nivel nacional y los planes para el futuro del Parque.

La metodología utilizada corresponde a la elaboración de un modelo de negocios, analizando las características de la oferta existente, para definir luego una propuesta de valor, cuyos principales elementos corresponden a servicios en un *lodge* de categoría lujo y actividades recreativas, a las que se añaden servicios gastronómicos y venta de recuerdos alusivos al Parque Nacional.

Dadas las características del proyecto, existen dos modalidades de negocio que permitirían entregar el producto final al cliente. En la primera de ellas se recurre a proveedores externos para la realización de actividades de los pasajeros del *lodge* (modelo asociativo), mientras que en el segundo se realiza una mayor inversión con el fin de entregar las actividades de manera interna (modelo integrado).

El modelo adoptado tiene implicaciones sobre los planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Finanzas, dado que la adopción del modelo integrado en la práctica constituye una nueva fuente de ingresos para el centro turístico, al tiempo que aumenta sus costos y complejidad de operación.

Se estudian distintos escenarios de para ambos modelos. En el escenario esperado se obtiene un VPN negativo para ambos modelos (-170 millones bajo el modelo asociativo y - 63 millones en el modelo integrado). Al mismo tiempo, el modelo integrado también ofrece una mejor Tasa Interna de Retorno en relación al modelo asociativo (9,21% versus 6,42%).

Por otra parte, la evaluación del modelo integrado se efectuó considerando un promedio de sólo 6 clientes externos por día para actividades durante los 6 meses de mayor demanda. Con 9, el proyecto presenta un VPN positivo en el escenario de demanda esperada.

En el escenario de demanda optimista, ambos modelos obtienen un VPN positivo, aunque una vez más el modelo integrado supera largamente al modelo asociativo (214 millones versus 107 millones de pesos).

Se analiza además la posibilidad de ampliar la capacidad del *lodge* en un 50%, la cual se justifica si se logra vender anualmente 330 noches adicionales de alojamiento sobre las ventas existentes. Para justificar la ampliación del 100% de la capacidad, en tanto, se requiere vender 707 noches adicionales.

Agradecimientos

Agradezco a nuestra querida Mónica Valdebenito, por su paciencia y dedicación durante todo este programa.

A mi profesor guía y profesores de la comisión por su paciencia y comentarios durante este proceso.

A D. Bogueño de la Municipalidad de Molina, por su tiempo y por la información facilitada para este proyecto.

A H. Carrasco de Conaf, a la señora de la Hostería, a G. Baeza, F. Mazzo, R. Quezada, R. Zárate, y a todos los que en algún momento me regalaron algo de su tiempo para continuar con este proyecto.

A mis compañeros y amigos del programa por toda la buena onda.

A mi familia.

A todos los que conocí en este hermoso viaje – real y metafórico – que fue el programa.

Tabla de Contenido

1	Introducción	1
2	Objetivos.....	3
3	Marco Teórico.....	4
4	Método.....	4
5	Oportunidad de Globalización.....	8
-6	Análisis Estratégico	10
6.1	Posicionamiento de los Parques Nacionales de Chile en el extranjero	13
6.2	Características y posicionamiento del Parque Nacional Radal Siete Tazas	15
6.3	Oferta de Alojamientos de Lujo en Entornos Naturales de Chile	17
6.3.1	Alojamientos de lujo en Parques Nacionales.....	17
6.3.2	Alojamientos de lujo en entornos naturales no clasificados como Parques Nacionales.....	18
6.4	Oferta Actual de Alojamientos en el Parque Nacional Radal Siete Tazas	20
6.5	Fortalezas y debilidades del parque nacional Radal Siete Tazas para acoger un centro turístico de categoría internacional orientado al segmento de lujo	21
7	Planificación del Centro Turístico	23
7.1	Aspectos legales	26
7.2	Infraestructura del centro turístico.....	26
7.3	Amoblado	29
7.3.1	Amoblado habitaciones	29
7.3.2	Amoblado recepción.....	29
7.3.3	Amoblado básico restaurant	29
7.3.4	Amoblado tienda de regalos	30
7.3.5	Amoblado sala de conferencias.....	30
7.3.6	Amoblado lavandería.....	30
7.3.7	Amoblado cabaña alojamiento personal.....	30
7.3.8	Actividades	30
8	Plan de Marketing.....	34
8.1	Estrategia del Negocio	34

8.2	Estrategia de marketing	34
8.3	Propuesta de valor	35
8.4	Marketing Mix (Modelo de las 4P).....	36
8.4.1	Producto o servicio	36
8.4.2	Plaza.....	38
8.4.3	Precio	39
8.4.4	Promoción	41
9	Plan de Operaciones	44
9.1	Funcionamiento general del <i>lodge</i>	44
9.2	Proceso de reserva	45
9.3	Proceso de abastecimiento	47
9.3.1	Bienes de consumo básico y perecibles (<i>Lodge</i> y <i>Restaurant</i>). ...	48
9.3.2	Tienda de recuerdos.....	50
9.4	Proceso de traslado	51
9.5	Proceso de recepción.....	52
9.6	Proceso de actividades	52
9.7	Operación en temporada baja.....	55
9.8	Posibilidad de ampliación.....	55
9.9	Alianzas estratégicas	57
10	Plan de Recursos Humanos.....	58
10.1	Reclutamiento y capacitación del personal.....	61
10.2	Sueldos del personal	62
10.3	Modelo integrado de actividades	63
11	Plan Financiero.....	65
11.1	Inversión inicial	65
11.1.1	Terreno.....	65
11.1.2	Construcción	65
11.1.3	Amoblado y accesorios <i>lodge</i> y negocios asociados	67
11.1.4	Vehículos.....	68
11.1.5	Servicios básicos.....	68
11.1.6	Marketing de lanzamiento	71
11.1.7	Capital de Trabajo	72
11.2	Ingresos	74

11.4	Costos fijos	74
11.5	Costos Variables.....	76
11.6	Estimación de la tasa de ocupación.....	76
11.7	Modelo de actividades	76
11.8	Estimación de ingresos de los negocios asociados	79
11.9	Otras consideraciones	80
11.9.1	Tasa de descuento.....	80
11.9.2	Valor residual	80
11.9.3	Tributación.....	80
11.9.4	Patentes	81
11.9.5	Contribuciones	81
11.10	Evaluación económica	81
11.11	Análisis break-even.....	89
11.12	Análisis de sensibilidad	89
11.13	Tasa Interna de Retorno	91
11.14	Potencial ampliación	92
11.14.1	Primer caso: ampliación del 50% de la capacidad del <i>lodge</i>	92
11.14.2	Segundo caso: ampliación del 100% de la capacidad del <i>lodge</i>	94
12	Conclusiones.....	95
13	Bibliografía.....	97
14	Anexos	100

Índice de Tablas

Tabla 1 Recepción de viajeros en Chile y otros países competidores	12
Tabla 2 Ingresos captados a través del turismo receptivo en Chile y países competidores.....	12
Tabla 3 Gasto promedio por viaje. Turismo receptivo	12
Tabla 4 Visitas a Parques Nacionales de Chile, año 2012.....	14
Tabla 5 Muestra de Alojamientos en Parques Nacionales.....	19
Tabla 6 Oferta de alojamiento P. Nac. Radal - Siete Tazas	20
Tabla 7 Precios competencia	40
Tabla 8 Precios de estadía.....	41
Tabla 9 Precios de Actividades	41
Tabla 10 Gasto diario en artículos de aseo.....	48
Tabla 11 Artículos de aseo personal pasajeros.....	49
Tabla 12 Alimentación del personal	49
Tabla 13 Desayuno pasajeros.....	50
Tabla 14 Costos de reclutamiento de personal	61
Tabla 15 Costo aproximado materiales de capacitación	62
Tabla 16 Sueldos personal centro turístico	63
Tabla 17 Cálculo de costos de construcción	67
Tabla 18 Inversión en obras físicas.....	67
Tabla 19 Costo amoblado <i>lodge</i> y negocios asociados	68
Tabla 20 Resumen costo utensilios restaurant.....	68
Tabla 21 Costos aproximados campaña de marketing de lanzamiento	71
Tabla 22 Estimación inversión en capital de trabajo	73
Tabla 23 Total inversión inicial	73
Tabla 24 Precio y utilidad estadía promedio	74
Tabla 25 Costos fijos <i>lodge</i>	75
Tabla 26 Costos fijos restaurant.....	75
Tabla 27 Costos fijos tienda de regalos	75
Tabla 28 Inversión inicial actividades (Modelo integrado)	77
Tabla 29 Costo fijo actividades (Modelo integrado).....	77
Tabla 30 Costo variables actividades (modelo integrado).....	78
Tabla 31 Ahorro por actividades modelo integrado versus modelo asociativo. 79	
Tabla 32 Costo de actividades en modelo integrado, plazo de 10 años	79
Tabla 33 Ingresos captados a través de público externo para actividades	79
Tabla 34 Cálculo pago contribuciones	81
Tabla 35 Resumen VPN Modelo asociativo y modelo integrado.....	82
Tabla 36 Flujo de caja proyectado futuro (caso base) - Modelo asociativo	83
Tabla 37 Flujo de caja proyectado futuro (escenario pesimista) - Modelo asociativo	84
Tabla 38 Flujo de caja proyectado futuro (escenario optimista) - Modelo asociativo	85
Tabla 39 Escenario esperado - Modelo integrado.....	86

Tabla 40 Escenario pesimista - Modelo integrado.....	87
Tabla 41 Escenario optimista - Modelo integrado	88
Tabla 42 Análisis de sensibilidad: promedio de clientes externos para actividades por día	90
Tabla 43 Análisis de sensibilidad: Ventas restaurant. Modelo integrado versus modelo asociativo.....	91
Tabla 44 Inversión en obras físicas ampliación 50% capacidad	92
Tabla 45 Inversión total ampliación 50% de capacidad.....	93
Tabla 46 Variación costos fijos ampliación 50% capacidad	93
Tabla 47 Inversión en obras físicas ampliación 100% capacidad	94
Tabla 48 Inversión total ampliación 100% de capacidad.....	94
Tabla 49 Variación costos fijos ampliación 100% capacidad	95

Índice de Ilustraciones

Figura 1 Mapa ubicación Parque Nacional Radal - Siete Tazas	16
Figura 2 Business Model Canvas – Centro Turístico	25
Figura 3 Funcionamiento general del <i>lodge</i>	44
Figura 4 Proceso de reserva directa	46
Figura 5 Proceso de reserva a través de tour operador	47
Figura 6 Proceso de actividades. Modelo integrado.....	54
Figura 7 Proceso de actividades. Modelo asociativo.....	55

1 Introducción

En el presente informe se desarrolla un modelo de negocios para un centro turístico de categoría internacional orientado al segmento de lujo en el Parque Nacional Radal Siete Tazas.

El Parque constituye uno de los principales atractivos turísticos de la Región del Maule, siendo el Área Silvestre Protegida que cuenta con la mayor cantidad de visitas en la región anualmente. Cuenta con diversos atractivos naturales tales como cascadas, montañas, senderos de caminata y bosques nativos, destacándose como el mayor atractivo las cascadas conocidas como Siete Tazas.

Si bien este parque nacional cuenta con un bajo posicionamiento a nivel internacional, la actual Estrategia Nacional de Turismo - que busca aumentar la relevancia del turismo en la economía nacional – otorga una importancia creciente a los destinos turísticos secundarios (vale decir, aquellos distintos de Torres del Paine, San Pedro de Atacama o la Isla de Pascua, que ya gozan de un alto grado de posicionamiento internacional y atraen a turistas de un mayor nivel de gasto), asignando mayores recursos a dichos destinos y desarrollando planes para su promoción y posicionamiento a nivel nacional e internacional.

En este contexto, existen diversos factores que podrían hacer atractiva la idea de crear un centro turístico orientado a turistas nacionales e internacionales del segmento de lujo en el parque nacional Radal Siete Tazas: En primer lugar, existen pocos alojamientos de este tipo en los distintos parques nacionales del país, encontrándose la mayoría en el parque nacional Torres del Paine, por lo cual existiría relativamente poca competencia para atraer turistas de alto gasto interesados en el turismo de naturaleza. En segundo lugar, la cercanía del parque con la ciudad de Santiago, lo que permitiría atraer turistas que se encuentren en Chile por motivos de negocios, así como atraer turistas nacionales de alto gasto durante los meses de temporada baja.

Al mismo tiempo, se presentan importantes desafíos para lograr que esta oportunidad sea viable: existe un escaso desarrollo de infraestructura básica en el Parque, por lo que sería necesario implementar instalaciones eléctricas, sanitarias y de comunicaciones, entre otras. Los costos operacionales también se verían afectados por el aislamiento relativo del parque, que presenta desafíos en términos del transporte de los pasajeros, abastecimiento de insumos básicos, generación de energía, recolección de residuos, necesidad de trasladar al personal a vivir al lugar de trabajo, entre otros.

Por otro lado, existen desafíos en términos del capital humano requerido para el funcionamiento del hotel, puesto que al tratarse de una zona

prominentemente agrícola, existe escasa formación de mano de obra orientada hacia el sector de servicios. Si a esto se agrega que, por tratarse de un negocio orientado a turistas internacionales, se requerirá un personal que cuente al menos con un dominio intermedio del idioma inglés, los desafíos en términos de atracción, capacitación y retención de capital humano se hacen aún mayores.

En los capítulos subsecuentes se desarrolla un modelo de negocios para analizar la viabilidad tanto técnica como económica de crear un centro turístico orientado a turistas nacionales e internacionales pertenecientes al segmento de lujo en el parque nacional Radal Siete Tazas.

2 Objetivos

General

Formular un modelo de negocios para crear un centro turístico de categoría internacional orientado al segmento de lujo en el Parque Nacional Radal Siete Tazas.

Específicos

- Reconocer las ventajas y desventajas del entorno en que se sitúa el Parque Nacional Radal Siete Tazas para albergar un centro turístico orientado al segmento de lujo.
- Generar una propuesta de valor que se diferencie con respecto a la oferta existente de alojamientos de lujo en otros parques nacionales
- Establecer un plan de acción para la implementación de un centro turístico orientado al segmento de lujo en el Parque Nacional Radal Siete Tazas.

3 Marco Teórico

Para la elaboración de este estudio se utilizó una variedad de modelos que permitieron dar estructura a la información recogida de diversas fuentes.

Se definió una propuesta de valor utilizando el Business Model Canvas (Osterwalder, 2010), que permite la visualización completa de los distintos aspectos del negocio.

Para definir la oferta del centro turístico se utilizó el modelo de las 4P o marketing mix, que permiten definir con claridad aspectos relacionados al producto, canales de venta, precio y promoción.

Dado que uno de los aspectos principales de la propuesta de valor viene dado por la calidad de servicio, se utilizó el modelo general de calidad enfocado en la industria hotelera (Grzanic, 2007), que identifica las distintas brechas de calidad que pueden producirse dentro de la industria del alojamiento, en términos de manejo de expectativas, insuficiencia de procedimientos, entre otros.

En la discusión sobre una posible ampliación del centro turístico, se utilizó el enfoque de actividad de los alojamientos (*Lodging activity build-up approach*) (Rushmore, 2001) para determinar la mejor forma de decidir si sería factible ampliar el *lodge* para captar demanda no atendida.

4 Método

Se recurrió a diversos métodos para la elaboración de este estudio. A continuación se detalla la metodología utilizada para la construcción de cada unidad.

En la sección Oportunidad de Globalización se analiza algunos factores que han hecho crecer el mercado de lujo en general durante los últimos años, recurriendo a información de fuentes secundarias como Euromonitor. Al mismo tiempo se recurre a información proveniente de fuentes gubernamentales con el fin de conocer el estado del Parque Nacional Radal Siete Tazas y los planes existentes para posicionarlo como un destino turístico de interés internacional.

Posteriormente, en la sección Análisis Estratégico se recurre estadísticas internacionales para conocer el estado del turismo en Chile en relación a los competidores directos definidos por el Servicio Nacional de Turismo (Argentina, Brasil, Perú, Australia, Nueva Zelanda y Tailandia), a información oficial sobre el turismo en Chile, así como a la Estrategia Nacional de Turismo, con el fin de determinar cuáles son las oportunidades existentes para los destinos turísticos secundarios de nuestro país (aquellos distintos de Torres del Paine, San Pedro

de Atacama o Isla de Pascua) y en particular del Parque Nacional Radal Siete Tazas.

Más adelante en esta misma sección se hace una revisión de alojamientos similares al que se pretende establecer en el Parque Nacional Radal Siete Tazas, existentes en otros Parques Nacionales, así como de la oferta de alojamientos existente en Radal Siete Tazas.

En la siguiente sección se procede a definir la propuesta de valor del centro turístico, usando como base el *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2010). En este punto se hace una breve revisión de los aspectos legales necesarios para la creación de una empresa turística y se define la infraestructura y características esenciales del centro turístico. Para la definición de aspectos relacionados con la infraestructura se recurrió al apoyo de expertos (un Arquitecto y un Constructor Civil), que proporcionaron apoyo en la cuantificación de los metros cuadrados requeridos para la construcción del centro turístico, así como los costos asociados a esta. Para complementar la información sobre costos se recurrió a fuentes secundarias de información que contenían valores de referencia.

En la misma sección se definen los elementos específicos que debe contener el centro turístico, para lo cual se recurrió en primera instancia al estudio de alojamientos similares y luego a los marcos regulatorios que definen las características de un centro de naturaleza de lujo en nuestro país, contenidos en la norma chilena 3009.

Asimismo, se define la propuesta de valor relacionada con las actividades a desarrollar en el centro turístico, para lo cual se recurrió a la información disponible sobre el Parque Nacional y las actividades susceptibles de realizar en él, así como a las respectivas normas chilenas que regulan la implementación de cada actividad.

Se define posteriormente un Plan de Marketing, que cuenta a su vez con una sección estratégica dada por el contexto que envuelve la creación del centro turístico, y una sección táctica para la cual se utiliza el modelo de las 4P o marketing mix.

Luego se define un Plan de Operaciones, en donde se especifican los procesos y procedimientos necesarios para el funcionamiento del centro turístico, recurriendo en algunos casos a diagramas de flujo elaborados con el software Bizagi para ilustrar de mejor manera los procesos. Se efectuó una visita a terreno para definir algunos aspectos referentes a la operación y los costos asociados a esta.

En base a lo definido en el Plan de Operaciones, se define la dotación necesaria para el funcionamiento del centro turístico, lo que constituye a su vez el Plan de Recursos Humanos.

Finalmente se elabora un Plan Financiero, en el que se comienza por un análisis de la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del centro turístico. Para esto se recurrió a la ayuda de expertos e información secundaria para definir aquellos temas relativos al costo de terrenos y construcción.

Luego se definen los costos asociados a la instalación de servicios básicos en el centro turístico. Para esto se recurrió en primera instancia a información secundaria y posteriormente se recolectó información en forma directa a través de una visita a terreno, en donde se preguntó a personal de Conaf sobre aspectos prácticos como instalaciones sanitarias y eléctricas, así como los costos asociados a las mismas.

Posteriormente se definen otros costos, tales como el amoblado del centro turístico, para lo cual se recurrió principalmente a cotizaciones a través de las páginas de internet de Easy, Almacenes París y Mercado Libre, entre otras.

Se define luego otros costos asociados a la puesta en marcha del centro turístico, como son el programa de marketing inicial – para el cual se definió un número de actividades destinadas a la comunidad y a los potenciales clientes, calculándose luego el costo asociado a las mismas – y el capital de trabajo, para lo cual se usó el método del desfase.

Más adelante se define una proyección de los ingresos del centro turístico, para lo cual se definió un precio promedio en función de los distintos tipos de estadía ofrecida (*all inclusive* o estándar para uno o dos pasajeros en cada caso) y la proporción de estadías que se espera vender para cada caso. Se definió el costo variable promedio en función de los elementos contenidos en cada una de las ofertas de estadía entregadas, y luego se presenta una estimación de la tasa de ocupación esperada, en función de datos del Instituto Nacional de Estadísticas para la Región del Maule, así como de la efectividad esperada del programa de marketing del negocio.

Los ingresos se proyectan para los modelos asociativo e integrado, calculándose los costos y beneficios asociados a cada uno de ellos en forma independiente.

Se establece luego un análisis económico para determinar la viabilidad del negocio. Para ello se utiliza como criterio el Valor Presente Neto de un flujo de caja evaluado a 10 años en 6 situaciones distintas, correspondientes a la interacción de los tres escenarios de demanda (esperado, pesimista y

optimista) con los dos modelos de actividades propuestos (asociativo e integrado).

Finalmente, se analiza una posible ampliación de la capacidad del centro turístico en un 50% y un 100%, para lo cual se proyectan flujos de caja desde el año 5 al año 10 con el fin de determinar los niveles de demanda necesarios para justificar la inversión en ampliación.

5 Oportunidad de Globalización

Existen diversos elementos del contexto nacional e internacional que hacen atractiva la idea de crear un centro turístico de orientado al segmento de lujo en el Parque Nacional Radal Siete Tazas.

En primer lugar, el segmento de lujo a nivel mundial está experimentando un importante crecimiento, dado el aumento del número de individuos con alta riqueza neta (*high net worth individuals*) - definidos como aquellos que poseen más de un millón de dólares en activos líquidos -, que alcanzó 10.9 millones de individuos en el año 2010 (Euromonitor, 2012). Una consecuencia de este aumento en el número de fortunas a nivel mundial es el surgimiento de nuevos destinos para viajes de lujo, que se añaden a los tradicionales (Italia, Francia, Reino Unido, Australia). Dentro de los cinco destinos emergentes más populares entre los viajeros de lujo en 2012, dos se encuentran en América Latina: Cuba y las Islas Galápagos.

En segundo lugar se encuentra la creciente importancia que el turismo posee en la economía chilena. Al año 2010, Chile recibía alrededor de 3 millones de turistas extranjeros anualmente y el turismo generaba alrededor del 3,2% del Producto Interno Bruto nacional. La Estrategia Nacional de Turismo 2012 - 2020 (Gobierno de Chile, 2011), plantea como principales objetivos el aumento del número de turistas extranjeros – llegando a 4 millones al año 2014 -, duplicar la importancia del turismo en la economía nacional – consiguiendo que esta llegue al 6% del PIB al año 2020 – y aumentar la generación de empleos directos e indirectos a través del turismo.

La estrategia, a su vez, define cinco pilares a través de los cuales Chile logrará sus objetivos estratégicos al año 2020: promoción, sustentabilidad, inteligencia de mercado, inversión y competitividad, y calidad. La relevancia de estos pilares se traduce, por un lado, en un mejor posicionamiento de Chile como destino turístico a nivel mundial y, por otro, en promover la creación de empresas dedicadas al turismo en el país, especialmente en regiones (Gobierno de Chile, 2011).

Específicamente en el ámbito de promoción, se buscará promover destinos distintos de aquellos que se promocionaban tradicionalmente – y que ya gozan de un cierto posicionamiento a nivel internacional -, como son la Isla de Pascua, Torres del Paine y San Pedro de Atacama. De acuerdo a la estrategia, se espera que todas las regiones del país cuenten – al menos – con un destino ícono posicionado en los mercados prioritarios al año 2015 (Gobierno de Chile, 2011). En este contexto, el Parque Nacional Radal Siete Tazas presenta un atractivo especial, al ser reconocido como el principal ícono turístico regional, concentrando el 50,36% de las visitas a áreas protegidas de la región (Servicio Nacional de Turismo, 2011).

Si bien los visitantes de la región del Maule son en su gran mayoría nacionales (sólo se observa un 3% de turistas extranjeros en la región), el plan de turismo del Maule persigue posicionar la región en los mercados internacionales de corta distancia, con lo que se busca aumentar el número de visitantes extranjeros a la región, promocionándose especialmente la experiencia de aventuras y deporte asociada al Parque Nacional Radal Siete Tazas y la Reserva Nacional Altos de Lircay (Servicio Nacional de Turismo, 2011).

Estos elementos muestran que existen importantes esfuerzos a nivel público que apuntan a un mejor posicionamiento de la región – especialmente el Parque Nacional Radal Siete Tazas – a nivel internacional, lo que hace atractivo desarrollar proyectos de inversión turística en la zona.

6 Análisis Estratégico

Tal como se mencionó en el apartado 5, existen diversos elementos del contexto nacional que hacen atractiva la idea de crear un centro turístico en el Parque Nacional Radal Siete Tazas. Un proyecto turístico en este Parque Nacional sin duda se verá afectado por el estado de la industria del turismo en la Región del Maule, así como en el país.

Uno de los puntos fundamentales de la Estrategia Nacional de Turismo es la atracción de captación de segmentos de turistas de mayor gasto, aumentando el gasto promedio diario de los turistas, ya que este se mantiene bajo en relación a los países considerados competidores directos de Chile: Argentina, Brasil, Perú, Australia, Nueva Zelanda y Tailandia. En el año 2010, el gasto promedio diario por turista en Chile fue de 68,5 dólares, mientras que en Perú se ubicó en el orden de los 75, en Argentina y Brasil fue cercano a los 90, en Nueva Zelanda superior a 110, Tailandia alrededor de 155 y finalmente en Australia el gasto promedio diario por turista se ubicó en 189 dólares (Gobierno de Chile, 2011). La causa de estas diferencias puede deberse al bajo posicionamiento de Chile en relación a los países competidores, escasa adaptación de la oferta turística nacional a los requerimientos del segmento de mayor gasto, así como la inexistencia de un sello de sustentabilidad reconocible (Gobierno de Chile, 2011).

A nivel general, en cuando a fortalezas, Chile destaca por su gran diversidad de geografías, sus casinos y sitios de interés histórico y buenos estándares de seguridad y calidad de servicio, en tanto que debe mejorar su infraestructura sanitaria y de transportes, así como la exposición de algunos sitios de interés turístico en internet (Euromonitor International, 2013 a).

Dentro de los competidores directos de Chile a nivel sudamericano se destacan distintos aspectos considerados como fortalezas: Argentina, al igual que Chile, cuenta con una gran variedad de paisajes, a lo que se agregan alojamientos turísticos de alta calidad y una amplia oferta cultural en ciudades. En contra de Argentina juega la inestabilidad de su tipo de cambio, la incertidumbre política y económica, así como la falta de infraestructura de transporte (Euromonitor International, 2013 b).

Perú, por su parte, destaca – además de sus reconocidos atractivos de culturas ancestrales - en términos de su gastronomía, que ha ganado reconocimiento internacional durante los últimos años. Otra fortaleza de Perú está dada por las campañas promocionales desarrolladas tanto a nivel interno como externo, para posicionarlo como destino turístico, y quizás de mayor importancia, Lima es un *hub* para Sudamérica de las aerolíneas LAN y TACA, lo que conlleva la llegada de vuelos directos desde las principales ciudades del continente. En cuanto a aspectos a mejorar, Perú presenta una gran cantidad de alojamientos

informales; por otro lado, el aeropuerto de Lima está operando a capacidad completa, lo que impide la llegada de nuevos turistas hasta que se ejecute su expansión (Euromonitor International, 2013 c).

Brasil, en tanto, posee una marcada reputación como destino de entretenimiento, lo que se une a su estratégica ubicación, que permite una excelente conectividad tanto con América Latina como con Norteamérica. Como contrapartida, Brasil presenta una alta tasa de criminalidad y violencia, y además tiene altas tasas impositivas, que lo encarecen como destino turístico (Euromonitor International, 2013 d).

En cuanto a los competidores más alejados, destaca Nueva Zelanda por su belleza escénica y gran potencial para el turismo de lujo, además de contar – al igual que Australia – con un fuerte posicionamiento entre los países asiáticos. Nueva Zelanda y Australia comparten – como dificultad común – su alejamiento de los países emisores de turistas, además de constituir – especialmente Australia – destinos comparativamente caros. Australia además requiere que todos los turistas (a excepción de los neozelandeses) obtengan una visa antes de llegar al país, lo que en muchos casos dificulta la llegada de turistas (Euromonitor International, 2013 e) (Euromonitor International, 2013 f).

Por otra parte, Tailandia destaca por su gran capacidad aeroportuaria, con capacidad para 80 millones de pasajeros, la cual espera ampliar a 100 millones al año 2017. En cuanto a debilidades, Tailandia presenta un bajo desarrollo de promoción de turismo sustentable, tanto en términos de naturaleza como de cultura (Euromonitor International, 2013 g).

Para un análisis FODA detallado de Chile y sus competidores, ver Anexo 1.

Turismo receptivo en Chile y competidores directos

La Tabla 1 muestra que Chile se encuentra por debajo de la mayoría de los países identificados competencia directa en términos de recepción de turistas, superando sólo a Perú y Nueva Zelanda.

Tabla 1 Recepción de viajeros en Chile y otros países competidores¹

000 trips	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chile	2.507	2.699	2.750	2.766	3.156	3.301
Argentina	4.556	4.703	4.308	5.325	5.703	5.582
Brasil	5.026	5.050	4.802	5.161	5.433	5.634
Perú	1.916	2.058	2.140	2.299	2.598	2.874
Tailandia	15.065	15.623	14.246	16.185	19.541	22.459
Nueva Zelanda	2.466	2.455	2.449	2.524	2.600	2.612
Australia	5.644	5.586	5.584	5.882	5.875	6.146

La situación resulta aún más desalentadora al observar los ingresos captados a través del turismo receptivo de cada país. Como muestra la

Tabla 2, Chile se ubica muy por debajo de los demás países en términos de ingresos captados.

Tabla 2 Ingresos captados a través del turismo receptivo en Chile y países competidores²

USD Million	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chile	1.360	1.512	1.576	1.525	1.604	1.695
Argentina	1.677	1.871	1.848	2.407	3.012	2.975
Brasil	4.119	4.515	4.525	4.280	4.669	5.774
Perú	2.220	2.479	2.623	2.510	3.026	3.485
Tailandia	17.095	16.704	16.237	18.450	19.653	21.270
Nueva Zelanda	5.559	5.396	5.362	5.030	5.266	5.200
Australia	18.559	19.012	18.805	18.097	18.715	19.297

Surge entonces la apreciación de que Chile no está logrando capturar a los segmentos de mayor gasto a través del turismo receptivo. Observando el gasto promedio por turista recibido (Tabla 3), Chile otra vez se ubica significativamente por debajo de sus competidores, siendo superado incluso por Argentina desde el año 2011, situación que anteriormente era inversa.

Tabla 3 Gasto promedio por viaje. Turismo receptivo³

USD per trip	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Chile	543	560	573	551	508	514
Argentina	368	398	429	452	528	533
Brasil	820	894	942	829	859	1.025
Perú	1.159	1.205	1.226	1.092	1.165	1.213
Tailandia	1.135	1.069	1.140	1.140	1.006	947
Nueva Zelanda	2.255	2.198	2.189	1.993	2.025	1.991
Australia	3.288	3.404	3.368	3.077	3.185	3.140

¹ Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en Euromonitor International. Informes Tourism flows inbound Chile, Argentina, Brazil, Peru, Thailand, New Zealand, Australia (Euromonitor International, 2013 h) (Euromonitor International, 2013 i) (Euromonitor International, 2013 j) (Euromonitor International, 2013 k) (Euromonitor International, 2013 l) (Euromonitor International, 2013 m) (Euromonitor International, 2013 n).

² Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en Euromonitor International.

³ Fuente: elaboración propia en base a datos disponibles en Euromonitor International.

En el caso de Australia y Nueva Zelanda resulta lógico que exista un mayor gasto promedio por viaje, ya que al ser islas y no tener países fronterizos, ambos captan turistas de larga distancia, que suelen tener una mayor disposición a gastar dinero que aquellos que realizan un viaje corto. Por el contrario, los países sudamericanos presentados en la comparación reciben su mayor influjo de turistas por parte de países vecinos, los que en general exhiben un menor gasto promedio, aunque en términos totales presentan gran relevancia debido a su volumen.

6.1 Posicionamiento de los Parques Nacionales de Chile en el extranjero

Los parques nacionales corresponden a la categoría II de áreas protegidas de la International Union for Conservation of Nature (IUCN). Actualmente existen aproximadamente 7000 parques nacionales a nivel mundial.

De acuerdo a los criterios de la IUCN, el objetivo de un parque nacional es proteger la biodiversidad natural, así como la estructura ecológica subyacente, apoyar los procesos ambientales y promover la educación y la recreación (International Union for Conservation of Nature, 2014). Para una descripción más detallada de las Áreas Protegidas Categoría II, ver Anexo 2.

En Chile, el organismo encargado de la preservación de los parques nacionales es la Corporación Nacional Forestal (Conaf), la cual define Parque Nacional como “un área generalmente extensa, donde existen diversos ambientes únicos o representativos de la diversidad biológica natural del país, no alterada significativamente por la acción humana, capaces de autoperpetuarse y en que las especies de flora y fauna o las formaciones geológicas, son de especial interés educativo, científico o recreativo” (Corporación Nacional Forestal, 2013).

En consistencia con lo planteado por la IUCN, la Conaf define los objetivos de un Parque Nacional como “la preservación de muestras de ambientes naturales, de rasgos culturales y escénicos asociados a ellos; la continuidad de los procesos evolutivos, y en la medida compatible con lo anterior, la realización de actividades de educación, investigación y recreación” (Corporación Nacional Forestal, 2013).

Al año 2013, Chile cuenta con 36 Parques Nacionales, 49 Reservas Nacionales y 15 Monumentos Naturales (Corporación Nacional Forestal, 2013).

Si bien no existe un criterio objetivo para determinar el posicionamiento internacional de los parques nacionales, existen diversos medios que han intentado identificar aquellos que concentran la mayor belleza natural. Tal es el caso de la revista Forbes, que en el año 2011 lanzó una lista con los 12 parques nacionales más hermosos del mundo. En ella figura el parque nacional

Torres del Paine en el lugar número 7, siendo el único parque nacional de Sudamérica presente en la lista (China.org.cn, 2011).

Para estimar el nivel de posicionamiento internacional de otros parques nacionales de Chile, se consideró la cantidad de visitantes extranjeros recibidos en cada uno de ellos, tanto en términos absolutos como porcentuales. Como se muestra en la Tabla 4, un 25,45% del total de los visitantes a los Parques Nacionales son extranjeros. Sin embargo, la presencia proporcional de visitantes extranjeros presenta una gran variación entre los diversos parques, desde un 91,7% en el Parque Nacional Cabo de Hornos hasta sólo un 1,24% en el Parque Nacional Laguna del Laja. En términos absolutos, el Parque que recibe la mayor afluencia de extranjeros es Torres del Paine, con 87.117 visitantes provenientes de fuera del país en el año 2012.

De los parques nacionales ubicados en la zona central de Chile Continental (entre las regiones IV y VIII), el que recibe la mayor cantidad de visitantes extranjeros y nacionales (2.686 y 49.703 respectivamente) es La Campana (V Región), lo cual puede deberse a su cercanía con grandes ciudades, como Santiago, Valparaíso y Viña del Mar, aunque proporcionalmente, las visitas de extranjeros sólo representan el 5% del total. Como regla general, los parques nacionales que reciben la mayor cantidad de extranjeros se encuentran desde la IX región hacia el sur.

Tabla 4 Visitas a Parques Nacionales de Chile, año 2012

Nro.	Región	Parque Nacional	Chilenos	Extranjeros	Total	% Extr.
1	XV	Lauca	9.949	2.638	12.587	20,96%
2	I	Volcán Isluga	113	74	187	39,57%
3	III	Llanos de Challe	3.666	95	3.761	2,53%
4	III	Nevado de Tres Cruces	280	226	506	44,66%
5	III	Pan de Azúcar	12.361	1.097	13.458	8,15%
6	IV	Bosque Fray Jorge	16.145	1.227	17.372	7,06%
7	V	Archipiélago Juan Fernández	1.259	157	1.416	11,09%
8	V	La Campana	49.703	2.686	52.389	5,13%
9	V	Rapa Nui	26.844	25.358	52.202	48,58%
10	VII	Radal Siete Tazas	35.750	904	36.654	2,47%
11	VIII	Laguna del Laja	48.229	608	48.837	1,24%
12	IX	Conguillio	55.318	4.505	59.823	7,53%
13	IX	Huerquehue	21.606	10.497	32.103	32,70%
14	IX	Nahuelbuta	11.613	219	11.832	1,85%
15	IX	Tolhuaca	4.349	245	4.594	5,33%
16	IX	Villarrica	86.183	29.578	115.761	25,55%
17	X	Alerce Andino	10.369	1.820	12.189	14,93%
18	X	Chiloé	21.580	5.469	27.049	20,22%
19	X	Puyehue	116.590	16.447	133.037	12,36%
20	X	Vicente Pérez Rosales	252.983	79.351	332.334	23,88%
21	XI	Laguna San Rafael	252	134	386	34,72%
22	XI	Queulat	7.565	3.840	11.405	33,67%
23	XII	Bernardo O'Higgins	9.601	12.663	22.264	56,88%
24	XII	Cabo de Hornos	548	6.057	6.605	91,70%
25	XII	Pali Aike	934	561	1.495	37,53%
26	XII	Torres del Paine	56.134	87.119	143.253	60,81%
Total			859.924	293.575	1.153.499	
Porcentaje			74,55%	25,45%	100%	

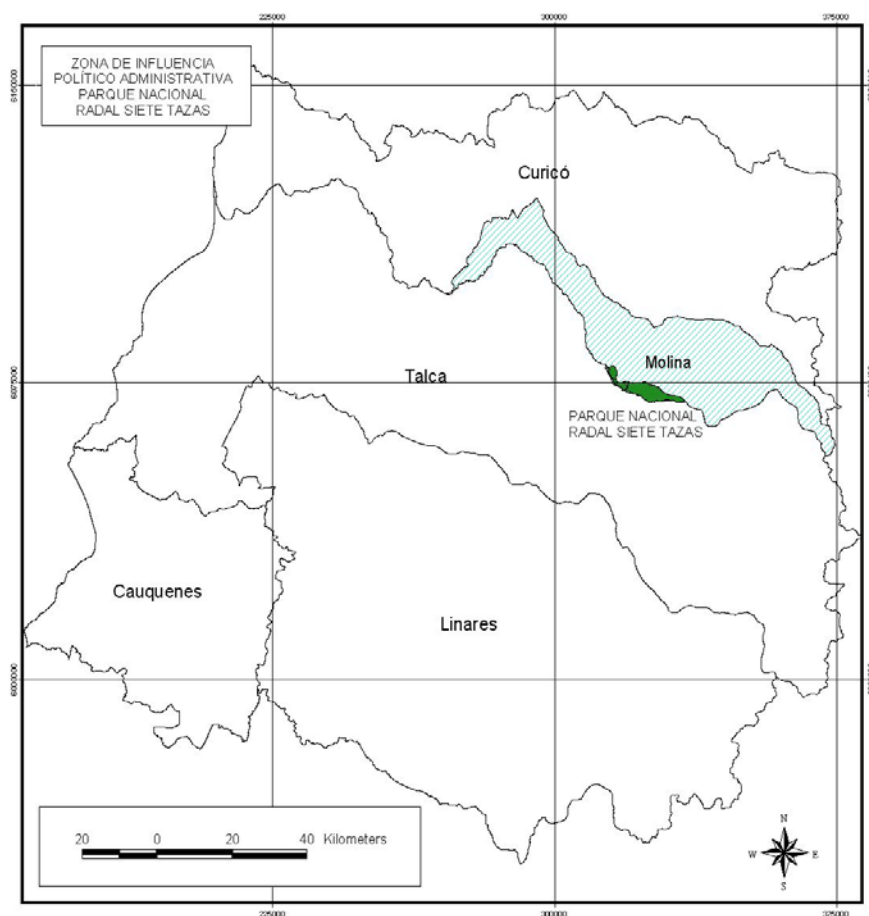
6.2 Características y posicionamiento del Parque Nacional Radal Siete Tazas

El Parque Nacional Radal Siete Tazas fue creado el 27 de marzo de 2008, con una superficie de 4.138,24 hectáreas. Además, aproximadamente el 50 % de la unidad está clasificada como Área de Protección Turística.

Se encuentra ubicado en la Provincia de Curicó, comuna de Molina, entre los 35° 24' y 35" 30 de latitud sur y los 70° 49' y 71" 03' de longitud oeste. Su altitud varía entre los 650 y 2.600 m. s. n. m (Corporación Nacional Forestal, 2013). Ver Figura 1 para la ubicación del Parque Nacional dentro de la Región del Maule.

Si bien su posicionamiento internacional es escaso, el parque se encuentra bien posicionado a nivel regional y nacional. Durante el año 2010, Radal Siete Tazas concentró el 50,36% del total de visitas a las Áreas Silvestres Protegidas (ASP) de la Región del Maule y constituye el principal ícono turístico regional, en el que se desarrollan diversas actividades en torno al turismo de naturaleza (Servicio Nacional de Turismo, 2011) y ocupó el noveno lugar nacional en visitas totales en el año 2012 (ver Tabla 4).

Figura 1 Mapa ubicación Parque Nacional Radal - Siete Tazas



Fuente: Plan de Manejo Parque Nacional Radal Siete Tazas (Corporación Nacional Forestal, 2008).

6.2.1 Atractivos Naturales del Parque Nacional Radal Siete Tazas

Existen diversos elementos de gran atractivo natural en el Parque Nacional Radal Siete Tazas. Entre los más importantes cabe destacar: Las Siete Tazas, El Salto de la Leona, la cascada Velo de la Novia, el cajón El Bolsón y el Valle del Indio. Para una descripción detallada de estos atractivos, ver Anexo 3.

6.2.2 Futuro del Parque Nacional Radal Siete Tazas

La Corporación Nacional Forestal (CONAF) definió en el año 2008 un plan de manejo para el Parque Nacional Radal Siete Tazas, en el que se define un marco de conceptualización política, técnica y ambiental del Parque, identificando sus áreas de influencia, ubicación, objetivos, e instrumentos legales y técnicos relacionados a su gestión. El plan contiene además un análisis territorial del área, incluyendo sus ecosistemas, flora y fauna, además de una programación de actividades para el cumplimiento de los objetivos del Parque (Corporación Nacional Forestal, 2008).

Gracias a haber contado con un plan de manejo actualizado, el Parque Nacional Radal Siete Tazas fue una de las primeras Áreas Protegidas priorizadas por el Estado para el desarrollo de estudios que permitan determinar las zonas de intervención y uso para fines de turismo sustentable. Uno de estos estudios consiste en un Plan Maestro que busca generar una visión común de desarrollo para el Parque (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2013).

El Plan Maestro distingue seis zonas potenciales para el desarrollo turístico dentro del Parque Nacional, con el fin de equilibrar el uso del parque entre ellas, evitando que se concentren todas las actividades en una sola, logrando así conservar el entorno natural (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2013). Para una descripción más detallada de las zonas de desarrollo, ver Anexo 4

6.3 Oferta de Alojamientos de Lujo en Entornos Naturales de Chile

6.3.1 Alojamientos de lujo en Parques Nacionales

Si bien los competidores para un centro turístico orientado al segmento de lujo pueden estar ubicados tanto en Chile como en otros países del mundo, se efectuó a modo referencial un levantamiento de la oferta existente en los parques nacionales de Chile.

En la actualidad, la oferta de hoteles y centros alojamiento orientados al segmento de lujo en los parques nacionales del país es más bien limitada. Ni el Servicio Nacional de Turismo ni la Corporación Nacional Forestal cuentan con información detallada sobre la oferta de alojamientos de lujo dentro de los parques nacionales, por lo que se realizó una búsqueda por internet para conocer la oferta en aquellos parques que cuentan con el mayor número de visitantes extranjeros.

El parque nacional que cuenta con la mayor cantidad de centros de alojamiento de lujo en su interior es Torres del Paine, en donde se encuentran los hoteles Salto Chico, Las Torres y Lago Grey.

Además de Torres del Paine, otro parque nacional que posee una oferta de alojamiento orientada al segmento de lujo es el Parque Nacional Vicente Pérez Rosales, que cuenta con el hotel-*lodge* Petrohue a orillas del lago Todos los Santos. Otros parques nacionales ofrecen hoteles que se ubican a una distancia considerable del área protegida, lo que en muchos casos dificulta su acceso o el traslado de los pasajeros para visitar los principales atractivos de cada parque.

La Tabla 5 presenta una muestra de los centros de alojamiento ubicados en distintos parques nacionales de Chile y los servicios y comodidades ofrecidas por los mismos, además del precio aproximado por noche de estadía. En la mayoría de los casos se ofrece comodidades tales como restaurant, bar y cafetería, sauna o spa, internet Wifi disponible en áreas comunes o en las habitaciones y tienda de souvenirs. En algunos casos, los establecimientos cuentan con sala de conferencias o reuniones, piscina, entre otras comodidades. Los precios por noche en base a habitación doble fluctúan entre los \$ 150.000 y \$ 170.000 en temporada alta, con excepción del hotel Salto Chico - en el Parque Nacional Torres del Paine-, que ofrece un servicio *todo incluido* por un precio sustancialmente mayor. Esto puede deberse a la ubicación del hotel - en medio del parque nacional – su difícil acceso y el alto nivel de comodidad de sus instalaciones.

6.3.2 Alojamientos de lujo en entornos naturales no clasificados como Parques Nacionales

Existen otros alojamientos de lujo ubicados en lugares que no corresponden a la categoría de Parque Nacional, pero que sí cuentan con variados atractivos naturales. Tal es el caso del Santuario del Río - *lodge* categoría lujo ubicado en el Cajón del Maipo, Región Metropolitana-, Puma *Lodge* – *lodge* de lujo ubicado en la Reserva Nacional Rio los Cipreses, VI Región-, así como los *lodges* Nawel Pi, Reino Fungi y Montaña Mágica, además del hotel Nothofagus – ubicados en la reserva ecológica privada Huilo Huilo, en la Región de los Ríos.

De estos, el Santuario del Río y Puma *Lodge* podrían constituir competencia directa para el centro turístico descrito en este proyecto, sobre todo durante la temporada baja. Esto se debe a que durante esa época se recibe la mayor cantidad de turistas nacionales, los cuales provienen en su mayoría de la Región Metropolitana, por lo que tanto Santuario del Río como Puma *Lodge* tendrían una ventaja en términos de ubicación, dada su cercanía con el mayor centro emisor de turistas del país.

En términos de precio, Santuario del Río ofrece habitaciones singles y dobles por \$92.000 la noche⁴, incluyendo desayuno y uso de áreas comunes, mientras que Puma *Lodge* cobra alrededor de 180.000 pesos por noche por habitación⁵ single o doble.

⁴ <http://www.santuariodelrio.cl/tarifas.html>

⁵ Consulta realizada en el sitio Ruta Chile: <http://www.rutaschile.com/Puma-Lodge/>

Tabla 5 Muestra de Alojamientos en Parques Nacionales

Región	Parque Nacional	Establecimiento	N. Hab.	Elementos habitación	Elementos establecimiento general	Actividades	Precio Aprox. (*)
XII	Torres del Paine	Salto Chico	49	No TV Área de estar Baño con Hidromasaje	Piscina temperada y techada, sauna y cuatro jacuzzis al aire libre Estancia con quincho Tienda Bar Restaurant Computadores y wifi Lavandería	masajes variados cabalgatas caminatas guiadas	700.000
XII	Torres del Paine	Las Torres	84	Calefacción central Baño con tina wi-fi closet secadores de pelo	Restaurant Bar Spa Tienda de regalos Sala de conferencias Jardín orgánico Establos	cabalgatas caminatas guiadas	170.000
XII	Torres del Paine	Lago Grey	30	calefacción independiente Wi Fi caja de seguridad discado directo nacional e internacional	Restaurant Bar Servicio de Lavandería	excursiones navegación	154.000
X	Vicente Pérez Rosales	Petrohue Lodge	20	Servicio a las habitaciones	Bar Cafetería Restaurant Piscina Sala de reuniones Calefacción central Tienda Transfer IN/OUT Servicio de lavandería Estacionamiento	Trekking Canyoning Rafting Pesca con mosca	152.000

(*) Precio por noche en base a habitación doble.

6.4 Oferta Actual de Alojamientos en el Parque Nacional Radal Siete Tazas

El Parque Nacional Radal Siete Tazas actualmente cuenta con una oferta de alojamientos que se compone mayoritariamente de campings y cabañas, además de la hostería La Flor de la Canela, que se encuentra en el sector Parque Inglés y funciona todos los días del año, ya que sus dueños viven en el lugar.

La Tabla 6 muestra la oferta de alojamiento disponible en el Parque Nacional Radal- Siete tazas, información disponible a través de la aplicación para *Smartphone* “Molina Turístico” (Ilustre Municipalidad de Molina, 2013). Se excluye la oferta de campings. Además, las cabañas “Valle de las Catas” cuentan con su propio sitio web (www.sietetazas.cl) en donde publican precios de referencia. En este recinto se ofrece una cabaña para 6 pasajeros por \$45.000 por noche (Cabañas Valle de las Catas, 2013).

Tabla 6 Oferta de alojamiento P. Nac. Radal - Siete Tazas

Nombre	Ubicación
Cabañas Dona Goya	El Toro
Cabañas Los Maquis	Fundo Los Maquis
Cabañas Los Quillayes	Camino P. Inglés (100 m antes de campamento adventista)
Cabañas Muñoz	200 m antes de campamento adventista
Cabañas Los Castaños	50 m antes de campamento adventista
Cabañas Valle de Las Catas	A 4km de las Siete Tazas
Hostería La Flor de la Canela	Parque Inglés

Se puede observar que la oferta de alojamientos en el Parque es bastante limitada y no ofrece alternativas a quienes estén buscando un servicio integral, que incluya elementos más allá de simplemente un lugar donde dormir.

Dado el potencial del Parque – en términos de sus atractivos naturales y las actividades susceptibles de realizar en él – y la falta de alojamientos de calidad superior, la creación de un centro turístico orientado al segmento de lujo se presenta como una oportunidad atractiva.

6.5 Fortalezas y debilidades del parque nacional Radal Siete Tazas para acoger un centro turístico de categoría internacional orientado al segmento de lujo

Entre las fortalezas del parque nacional Radal Siete Tazas para acoger un centro turístico de categoría internacional orientado al segmento de lujo se encuentran:

- Ubicación: el parque se encuentra en la zona central del país, a tan sólo algunas horas de Santiago y Concepción, lo cual facilita la llegada de turistas provenientes de estas regiones, así como del extranjero.
- Clima: A diferencia de otros parques nacionales ubicados en la zona sur del país, el clima del parque nacional Radal Siete Tazas se caracteriza por contar con estaciones bien marcadas, lo que otorga la posibilidad de una mejor planificación de las actividades a realizar
- Lugares poco explorados: si bien existe una importante afluencia de visitantes en los sectores a los que es posible acceder a través del transporte público y/o vehículos motorizados (Radal, Siete Tazas, Parque Inglés, entre otros), los lugares ubicados más allá del sector de Parque Inglés (tales como Bolsón, Valle del Indio y Laguna de las Ánimas) han sido menos explorados, lo que los convierte en ideales para quienes estén en búsqueda de un contacto más directo con la naturaleza.

Existen también ciertos aspectos que dificultarían el establecimiento de un centro turístico de categoría internacional orientado al segmento de lujo. Entre ellos se cuentan:

- Disponibilidad de emplazamientos de alta belleza escénica: Los sitios de mayor belleza escénica se encuentran en lugares protegidos - como es el caso de las Siete Tazas, Salto de la Leona o Velo de la Novia – o poco accesibles – Valle del Indio, El Bolsón -, por lo que el centro turístico tendría que emplazarse en lugares de un menor atractivo visual. Esto le restaría competitividad con respecto a *lodges* y hoteles ubicados en otros parques nacionales a nivel nacional e internacional, casi por regla general se ubican frente a lagos o en lugares de gran amplitud visual, que ofrecen excelentes panorámicas y constituyen en sí mismas un factor de atracción para los potenciales pasajeros de dichos centros turísticos.
- Escaso reconocimiento del parque: si bien el Parque Nacional Radal Siete Tazas goza de algún nivel de reconocimiento entre los turistas nacionales, este es prácticamente nulo a nivel internacional.
- Escaso desarrollo de capital humano orientado al turismo: se requiere una mayor cantidad de guías de turismo tanto generales como especializados, que cuenten con certificación, de manera de ofrecer el estándar de servicio requerido para servir al segmento de lujo.

- Escasa orientación a una cultura de turismo en la comunidad: si bien la comunidad de Molina y sus alrededores reconoce la belleza e importancia del Parque Nacional y su potencial turístico, se percibe un bajo interés por encontrar en el turismo una forma de sustento. De la misma forma, se percibe un bajo interés por temas como la atención al cliente y calidad de servicio.
- Infraestructura básica de apoyo: Sólo el sector de Radal cuenta con una posta y un retén de Carabineros; se requeriría contar con este tipo de instalaciones en el sector de Parque Inglés. A nivel comunal, sería deseable contar con un mejor terminal rodoviario, puntos de información turística, entre otros elementos que hagan la comuna más amigable para sus visitantes.

En función de lo descrito en este apartado, se puede concluir que es necesaria la cooperación de distintos actores tanto públicos como privados para lograr el éxito de un proyecto como el establecimiento de un centro turístico de categoría internacional.

7 Planificación del Centro Turístico

En atención al potencial del parque y a la reducida oferta de alojamientos en la zona, además de la ausencia de cualquier tipo de oferta orientada al segmento de lujo, se considera que podría haber una oportunidad atractiva en la creación de un centro turístico orientado a dicho segmento en este parque nacional, de manera de atraer a un mayor número de turistas extranjeros y locales que busquen vacacionar con un alto estándar de calidad y posean disposición a pagar por un mejor servicio.

Existen diversos tipos de establecimientos de alojamiento turístico que apuntan a variados segmentos y que guardan ciertas coincidencias con el centro turístico a definir en el presente proyecto. Por esto, se procederá en primer lugar a hacer una revisión de las definiciones contenidas en la norma NCh 2760 “Clasificación, calificación y terminología de establecimientos de alojamiento turístico” (Instituto Nacional de Normalización, 2007), con el fin de establecer qué definiciones y clasificaciones guardan la mayor consistencia con el servicio definido en este proyecto.

- *Hotel⁶: Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento turístico mayoritariamente en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo. Disponen además como mínimo del servicio de recepción durante las 24h y el servicio de desayuno, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.*
- *Complejo turístico o resort⁷: establecimiento que, reuniendo las características de alojamiento turístico que definen a un hotel, apart-hotel, motel, cabañas o combinación de estas modalidades, tiene como propósito principal ofrecer actividades recreativas y de descanso al aire libre y/o en espacios, recintos o áreas asociadas a su entorno natural, y que por lo tanto posee un número significativo de instalaciones, equipamiento, infraestructura y variedad de servicios para facilitar tal fin dentro o en el entorno inmediato del predio en que se emplaza, y que se ubica preferentemente en ambientes rurales como montañas, playas, campo, desierto o lagos, entre otros.*
- *Centro de turismo de naturaleza o lodge⁸: Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento en unidades habitacionales privadas, ubicado en áreas rurales o suburbanas, y cuyo principal propósito es servir de enclave para realizar excursiones organizadas para el*

⁶ Definido en el punto 2.1.16 de la norma NCh 2760, disponible en www.calidadturistica.cl

⁷ Definido en el punto 2.1.9 de la norma NCh 2760, disponible en www.calidadturistica.cl

⁸ Definido en el punto 2.1.18 de la norma NCh 2760, disponible en www.calidadturistica.cl

desarrollo de actividades asociadas a su entorno natural, tales como pesca, observación de flora y fauna y similares. Ofrecen además como mínimo, servicio de alimentación bajo la modalidad de pensión completa, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

- *Unidad habitacional⁹: unidad básica de venta de un establecimiento de alojamiento turístico, que corresponde al recinto privado que es facilitado para la permanencia y alojamiento de sus huéspedes. Esta puede optar cuatro modalidades: habitaciones, cabañas, departamentos o suites.*

Según las características establecidas en estas definiciones, así como las descritas en las normas correspondientes a cada una de las características mencionadas, se ha establecido que el centro turístico planificado en el presente proyecto tendrá características semejantes a las de un Centro de Naturaleza o *Lodge*.

La categoría Centro de Naturaleza o *Lodge* se encuentra regulada mediante la norma NCh 3009, (Instituto Nacional de Normalización, 2012) en donde se definen los requisitos mínimos necesarios para la clasificación de un *Lodge* como lujo, turista superior o turista.

En el resto de este apartado, así como en los siguientes, se definen las características del centro turístico, las que corresponden al nivel lujo, en consonancia con lo definido en la norma NCh 3009 en términos de organización, servicios generales, arquitectura, equipamiento, mobiliario y suministros, proceso de reservas y ventas, imagen corporativa, entre otros.

A su vez, las actividades recreativas ofrecidas por el centro turístico se definen en función de las normas regulatorias respectivas a cada una de ellas.

La Figura 2 presenta un resumen de las características del negocio en base al modelo *Business Model Canvas* (Osterwalder, 2010), de manera de identificar los elementos claves para la generación de valor y la entrega de la propuesta de valor a los clientes a través del centro turístico, incluyendo el *lodge* y sus negocios asociados.

⁹ Definido en el punto 2.2.134 de la norma NCh 2760, disponible en www.calidadturistica.cl

Figura 2 Business Model Canvas – Centro Turístico

<p>Asociaciones clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación con proveedores (asegurar abastecimiento continuo del <i>lodge</i> y negocios asociados) • Municipalidad de Molina y comunidad • Empresas de transporte (asegurar una buena atención a los pasajeros en cada uno de los tramos del trayecto hacia el <i>lodge</i>). • Tour operadores • Empresas de publicidad 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de clientes (publicidad, convenios, etc.) • Gestión de cadena de suministro. 	<p>Propuestas de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de primer nivel en un entorno de gran belleza natural • Variedad de actividades asociadas a turismo aventura y turismo de naturaleza con los mejores estándares de servicio • Comodidad en un lugar aislado • Servicio de excelencia • Experiencia (comida típica, lugares típicos, etc.) • Paisaje con poca intervención humana a pocas horas de Santiago • Confort y entretenimiento 	<p>Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captación de clientes • Retención de clientes • Aumento de ventas 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Turistas extranjeros en busca de un servicio de excelencia • Turistas extranjeros enviajes grupales • Empresas locales • Turistas chilenos en busca de un servicio de excelencia
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijos (Construcción, sueldos personal fijo, servicios básicos). • Variables (Sueldos personal de temporada alta, gastos de consumo de pasajeros). 		<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasajeros del <i>lodge</i> • Arriendo de sala de eventos • Talleres para empresas • Clientes de restaurant • Clientes tienda de regalos • Clientes de actividades (Sólo en modelo integrado) 		

7.1 Aspectos legales

Existe una serie de procedimientos legales asociados a la creación de empresas de turismo en Chile. Los primeros trámites se deben efectuar a nivel de la Dirección de Obras Municipales. Antes de iniciar cualquier gestión, se debe conseguir el certificado de informaciones previas, documento que informa los requerimientos técnicos aplicables al proyecto, la localización del predio (dentro o fuera del límite urbano) y si el destino solicitado es compatible con el uso de suelo permitido por el plan regulador (Sernatur Coquimbo, 2014). Una vez obtenido este documento, se podrán tramitar de manera secuencial el "permiso de edificación", el "certificado de recepción de las obras" y el "certificado de destino".

En el caso de proyectos ubicados fuera del límite urbano, como el del presente centro turístico, antes de tramitar el permiso de edificación se debe tramitar la Resolución de Calificación Ambiental y un oficio de la Secretaría Regional Ministerial de Agricultura, autorizando el cambio de uso del suelo. Para la obtención del permiso de edificación se debe cancelar un arancel igual al 1,5% del valor de la obra (Sernatur Coquimbo, 2014).

Se debe obtener además una autorización por parte del Servicio de Salud para las instalaciones sanitarias, así como una solicitud de Aprovechamiento de Aguas (recomendada, no obligatoria) presentada al Director General de Aguas (Sernatur Coquimbo, 2014).

Posteriormente se debe solicitar la Iniciación de Actividades ante el Servicio de Impuestos Internos. Con estos documentos, el centro turístico estaría en condiciones de ser puesto en marcha, previa obtención de Patente Comercial y Patente de Alcoholes (Sernatur Coquimbo, 2014).

El monto de una patente comercial fluctúa entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio declarado por la empresa ante el SII, mientras que el precio de una patente de alcoholes varía entre 0,6 UTM y 3,5 UTM, dependiendo de las características del local (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014).

7.2 Infraestructura del centro turístico

Para definir las características del centro turístico proyectado para el parque nacional Radal Siete Tazas, se tomó en cuenta tanto los requerimientos de la norma NCh 3009 para definir la categoría de centro de naturaleza de lujo, así como la oferta existente en otros parques nacionales, de manera de lograr una propuesta de valor competitiva tanto a nivel nacional como internacional.

Según lo observado en los alojamientos de lujo presentes en otros parques nacionales (ver apartado 6.2), se concluye que estos comparten ciertos elementos comunes que los hacen atractivos a los ojos de turistas extranjeros y locales en busca de un servicio de excelente calidad.

Los elementos comunes a este tipo de alojamiento se pueden categorizar como aquellos que se encuentran a nivel de habitación y aquellos que se encuentran a nivel del establecimiento en general. Ejemplo de los primeros lo constituyen aspectos como baño privado, calefacción, presencia – o no – de televisor, frigobar, entre otros. En cuanto a las comodidades a nivel del establecimiento, se puede encontrar elementos tales como piscina, jacuzzi, wifi, restaurant, y servicios asociados que contribuyan a hacer más agradable la estadía del pasajero. Ejemplos de servicios asociados son los tours guiados u otras actividades, tiendas, salas de reuniones, etc.

Tomando lo anterior en consideración, se ha determinado la infraestructura básica con la cual debe contar el centro turístico con el fin de atraer al segmento deseado. Se establecerán tres negocios independientes, pero relacionados, para entregar un mejor servicio a los pasajeros; estos negocios son el *Lodge*, un restaurant y una tienda de regalos. Se considera además la inclusión de una sala de conferencias, la cual actuará como complemento de las otras áreas de negocio y servirá para atraer al segmento de clientes-empresa, contribuyendo así a disminuir la estacionalidad, al ser posible atraer a estos clientes en períodos de baja demanda. Por esto, se considera a la sala de conferencias como parte del *lodge*, en lugar de considerarla como un negocio en sí misma.

Se considera además la construcción de una cabaña para el alojamiento del personal, ya que debido a lo apartado del parque se deberá contratar gente de Molina u otros lugares para la operación del *lodge* y los negocios asociados.

A continuación se detalla la infraestructura básica para cada uno de los negocios mencionados:

Lodge

- **Recepción:** además de funcionar como recepción, esta área funcionará como un pequeño lobby en que los pasajeros podrán descansar, leer, o usar internet.
- **7 Habitaciones estándar:** las habitaciones serán de 32 mt² y contarán con baño independiente.
- **1 Habitación con facilidades para el uso de personas con discapacidad en silla de ruedas:** según lo establecido en la norma NCh 3009. Esta habitación será de 35 mt² y tendrá un baño independiente.
- **Piscina y spa:** Su función es hacer más placentera la estadía a los pasajeros del *lodge*.
- **Sala de conferencias con capacidad para 40 personas:** Uno de los atractivos del *lodge* será el ofrecer la oportunidad para que sus pasajeros o empresas realicen conferencias, reuniones o talleres.
- **Cabaña para alojamiento de personal:** se estima una construcción de 50 mt² para una capacidad de 8 personas, aunque la mayor parte del tiempo la cabaña no estará utilizada en su capacidad total.
- **Lavandería:** La lavandería se utilizará continuamente para mantener el aseo de los elementos reutilizables del *lodge* y los negocios asociados, tales como sábanas, cortinas, etc. y además se ofrecerá el servicio opcional de lavado y secado de ropa para los pasajeros que lo requieran.

Café - Restaurant

- **Café – Restaurant con capacidad para 40 personas:** la función del café – restaurant será proveer de un excelente servicio de alimentación a los pasajeros del *lodge*, así como atraer a otros turistas y visitantes del Parque que no estén hospedándose en el *lodge*.
El restaurant cuenta además con una chimenea para las frías noches de la zona o aquellos días en que la temperatura lo haga necesario.

Tienda de Recuerdos

- **Tienda de recuerdos anexa a café-restaurant:** la tienda ofrecerá recuerdos del Parque Nacional en forma de *souvenirs*, camisetas y otros accesorios, así como sombreros, toallas, bloqueadores solares y otros elementos básicos que los turistas puedan necesitar para su estadía en el Parque.

Para la construcción de las dependencias del centro turístico se privilegiará el uso de materiales tales como madera nativa, de manera de interferir lo menos posible con el paisaje del lugar, al tiempo que se ofrece un ambiente acogedor a los pasajeros.

7.3 Amoblado

A continuación se detalla el amoblado básico que contendrá cada una de las áreas mencionadas anteriormente.

7.3.1 Amoblado habitaciones

El amoblado de las habitaciones también está definido en consonancia con los requerimientos de la norma chilena NCh 3009 para la categoría de Centro de Naturaleza de lujo.

Para tener mayor flexibilidad en cuanto al tipo de pasajero que se recibirá en las habitaciones, estas contarán con una cama matrimonial y una cama de una plaza y media, con el fin de acoger tanto a parejas como a otros viajeros que decidan compartir habitación sin ser pareja. El amoblado básico de las habitaciones consiste en:

- 1 Cama americana 2 plazas con dos veladores
- 1 Cama americana 1 ½ plaza con un velador
- Closet
- Escritorio pequeño de madera y silla
- Televisor plasma 43 pulgadas
- Frigobar 50 lts.
- Sofá de dos cuerpos, transformable
- Caja de seguridad

Además del amoblado básico, las habitaciones incluyen otros elementos básicos para su funcionamiento, tales como cortinas, toallas, ropa de cama, etc.

7.3.2 Amoblado recepción

Los principales elementos de esta área son:

- Mesón de atención
- 2 Sofá de tres cuerpos para espera y descanso de pasajeros

7.3.3 Amoblado básico restaurant

- Área comedor
 - 10 comedores para 4 personas cada uno, confeccionados en madera nativa
 - Bar y pisos de bar
 - Refrigeradores
 - Utensilios
- Área cocina
 - Cocina industrial, 6 platos 2 hornos y churrasquera

- Parrilla dual (gas y carbón)
- Congelador
- Muebles murales
- Otros muebles
- Baterías de cocina y otros elementos necesarios para el funcionamiento de la cocina (microondas, saca-jugo, tostadores, etc.)

7.3.4 Amoblado tienda de regalos

- Mesón de ventas
- Repisas

7.3.5 Amoblado sala de conferencias

- Escritorio
- Sillas universitarias
- Mesas de trabajo
- Pizarrones
- Proyector
- Telón retráctil

7.3.6 Amoblado lavandería

- 2 lavadoras, carga superior 13 kg.
- 2 secadoras
- Canastos de ropa y accesorios
- Repisas

7.3.7 Amoblado cabaña alojamiento personal

- 4 camarotes de 1 plaza
- Closet

Estos elementos constituyen el amoblado mínimo con el que deberá contar cada una de las áreas del *lodge* para su correcto funcionamiento. Se ha omitido algunos elementos que no forman parte del amoblado básico, pero que sí son necesarios para la operación del *lodge* y los negocios relacionados, tales como cajas registradoras, computadores y otros; no obstante, esos elementos fueron considerados en el cálculo de costos presentado en el capítulo 10.1, Plan Financiero.

7.3.8 Actividades

Uno de los pilares de la oferta de valor del centro turístico será la posibilidad de que los pasajeros realicen las distintas actividades que hace posibles el entorno natural del parque nacional.

La realización de estas actividades puede estar integrada al funcionamiento del centro turístico (modelo integrado), o puede hacerse en convenio con

proveedores locales (modelo asociativo). En ambos casos se buscará proporcionar un servicio de la mejor calidad y bajo los máximos estándares de seguridad, de manera de entregar una experiencia óptima al cliente.

Se contará con guías especializados, los que idealmente deberán estar certificados de acuerdo a lo establecido en el punto 5 de la norma NCh 2950¹⁰ para guías de turismo especializados, además de las certificaciones específicas a su disciplina. En caso de no encontrarse guías que cuenten con las certificaciones de norma chilena, se trabajará con personal que posea experiencia en cada disciplina, buscando cumplir con los requisitos para su certificación en un plazo de dos a tres años¹¹.

De la misma forma, se contará con la certificación requerida para cada actividad en términos de organización, personal, equipamiento y procedimientos, así como con guías especializados.

Entre las actividades a ofrecer se encuentran:

Senderismo o *hiking*

En el parque existen diversos senderos aptos para la caminata, tales como el sendero a las Siete Tazas, que cuenta con acceso especial para discapacitados, el Salto de la Leona (1200 metros aproximadamente), Cajón el Bolsón, Valle del Indio, Sendero los Chiquillanes, entre otras.

Esta actividad se encuentra regulada por la norma NCh 2975, que especifica tanto los requisitos organizativos como aquellos referentes a los guías para dicha actividad.

Excursiones o *trekking*

En el parque nacional existe la posibilidad de efectuar caminatas que se extienden más allá de un día, requiriéndose la pernoctación al interior del parque. Tal es el caso de la excursión a la Laguna de las Ánimas, que si bien se encuentra fuera de los límites del parque nacional, es posible visitarla a través del sendero de El Bolsón, para lo cual se requiere acampar en dicho sector.

Esta actividad se encuentra regulada por la norma NCh 2985, que especifica tanto los requisitos organizativos como aquellos referentes a los guías para dicha actividad.

¹⁰ La norma NCh 2950, así como otras citadas en este documento, se encuentra disponible en el sitio web www.calidadturistica.cl

¹¹ El plazo estimado corresponde al necesario para cumplir con los requisitos de formación y experiencia necesarios para la certificación como guía especializado y/o como guía de una actividad específica. Se asume que quienes actúen como guías de actividades contarán con experiencia previa en las actividades a guiar.

Canotaje (*Kayak*)

Si bien es posible realizar esta actividad en distintos lugares del Parque Nacional, no existe oferta de servicios o implementos relativos a ella, por lo que también se presenta como una oportunidad para nuevos prestadores de servicios y podría constituir un factor de atractivo para los potenciales clientes del centro turístico proyectado. Esta actividad está regulada por la norma NCh 2996.

Mountain Bike

Existen senderos aptos para la práctica de bicicleta de montaña. Actualmente existe la posibilidad de arrendar bicicletas en el parque nacional, aunque no existe servicio de tours guiados, por lo que – al igual que en el caso del canotaje – esta se presenta como una buena oportunidad para nuevos prestadores de servicios. La regulación de esta actividad está dada por la norma NCh 3050 correspondiente a cicloturismo.

Cabalgatas

Actualmente existe oferta de servicio de cabalgatas en el parque nacional, la cual es entregada por proveedores locales. Entre los recorridos más comunes se encuentran el paseo entre los sectores de Parque Inglés y las Siete Tazas (precio aproximado \$3.000 por persona. Duración de la cabalgata de 15 a 20 minutos), y entre Parque Inglés y Valle del Indio (precio aproximado \$18.000 por 3 horas de cabalgata). Esta actividad se encuentra regulada por la norma NCh 3001.

***Trekking* a la Laguna de las Ánimas**

Para aquellos pasajeros que deseen realizar el *trekking* a la Laguna de las Ánimas se ofrecerá un paquete que incluirá:

- Equipamiento (carpa, saco de dormir, zapatos de *trekking*, colchoneta, cocinilla, etc.)
- Servicio de guía especializado de *trekking* por tres días y dos noches
- Dos noches de camping en El Bolsón
- Alimentación de campamento durante la travesía

Los pasajeros que accedan a este servicio deberán poseer un estado físico acorde a la actividad, y que les permita cargar una mochila con los elementos necesarios para la travesía y que serán entregados como parte del paquete.

Como se mencionó anteriormente, las actividades podrán ser ofrecidas mediante el modelo integrado o mediante el modelo asociativo. El modelo

integrado presenta la ventaja de que existiría un mayor control sobre la calidad de los servicios entregados, cuidado de los equipos utilizados y cumplimiento de requisitos de certificación de guías. Como contrapartida, se requerirá una mayor inversión para contar con el equipamiento necesario para cada actividad, además de existir un mayor costo desde el punto de vista del personal.

El modelo asociativo presenta la ventaja de poder proporcionar una variedad de actividades a un precio razonable, aunque será más difícil asegurar la calidad del servicio entregado. Esta dificultad será mayor, dada la inexistencia de un proveedor único que realice todas las actividades, por lo que se deberá negociar con distintos proveedores para lograr el cumplimiento de los requerimientos para conseguir la certificación de cada actividad de acuerdo a las normas correspondientes.

En el capítulo 10.1 se analizará las implicaciones financieras de trabajar bajo el modelo integrado y el modelo asociativo para las distintas actividades, con excepción de las cabalgatas, que serán consideradas solamente bajo el modelo asociativo. Esto es debido a que su inclusión en el modelo integrado tendría un impacto mayor sobre otros aspectos del negocio, tales como los requerimientos de terreno y personal para el funcionamiento del centro turístico, así como sobre el plan de abastecimiento, entre otros.

8 Plan de Marketing

8.1 Estrategia del Negocio

La estrategia del negocio consiste en tener una propuesta de valor diferenciada y que resulte atractiva al segmento de lujo. Los principales elementos de esta propuesta de valor son el nivel de infraestructura del centro turístico, así como las actividades posibles de realizar en él. De esta forma se buscará atraer a turistas nacionales e internacionales que busquen estar en contacto directo con la naturaleza, disfrutando de las comodidades de un centro turístico de categoría internacional.

Como una forma de asegurar que los servicios entregados cumplan con la calidad deseada por parte de los potenciales clientes se recurrirá a distintos procesos de certificación.

Dadas las definiciones iniciales sobre las características del *lodge*, este estaría en una buena posición para acceder a la certificación de categoría de lujo, según lo establecido por la norma chilena NCh 3009 – 2012. Al contar con esta certificación, el centro turístico ganaría un mejor posicionamiento dentro del motor de búsqueda de Sernatur, pudiendo además hacerse parte de programas como el de Vacaciones tercera edad entre otros. La certificación podrá además ser usada dentro de los medios de publicidad definidos en el punto 8.4.4.

Posteriormente, y con el fin de realzar el carácter internacional del centro turístico, se espera obtener certificaciones otorgadas por estamentos internacionales tales como *Green Globe* (www.greenglobe.com), focalizado en sustentabilidad. Estas certificaciones permitirán que un mayor número de personas interesadas en el turismo de naturaleza en la categoría de lujo tengan conocimiento de la existencia del *lodge* y sus negocios asociados, pudiendo así tener la opción de elegirlo como lugar de vacaciones.

8.2 Estrategia de marketing

El segmento de mercado al que estará dirigida la oferta de este centro turístico corresponde al de turistas extranjeros VIP, así como nacionales de alto gasto y empresas.

En términos generales, el segmento de extranjeros VIP se caracteriza por un nivel de gasto de alrededor de 700 dólares diarios (La Segunda, 2011). Entre otras características generales, se trataría de parejas de mediana edad (40 a 45 años), con alto poder adquisitivo y que durante su juventud han disfrutado de un estilo de vida activo y apegado a la naturaleza, que muchas veces

disfrutaron del camping, pero en esta etapa de su vida buscan mantener su nivel de actividad, pero contando con mayores comodidades.

Además, en consonancia con la Estrategia Nacional de Turismo, se privilegiará la captación de turistas de lujo en los mercados identificados como prioritarios (Brasil, Argentina, Estados Unidos, Alemania, Francia y Reino Unido), ya que será en estos donde se hará la mayor inversión en promoción por parte del Gobierno, por lo que se espera que los potenciales clientes de dichos países tengan una mayor familiaridad con destinos no tradicionales de Chile. Se espera contar especialmente con visitantes de Argentina y Brasil, ya que como se mencionó en el apartado 5, la Región del Maule será promocionada principalmente en estos países.

Para la captación de turistas nacionales, se efectuarán actividades de marketing principalmente en la Región Metropolitana, específicamente en el sector oriente de Santiago.

Además, como ya se ha mencionado, se espera captar clientes del segmento Empresas, para lo cual se creará una base de datos de empresas ubicadas entre las regiones Metropolitana y del Bio-Bio, identificando a los Gerentes Generales y de Recursos Humanos, a quienes se contactará de manera directa y continuamente se les enviará información por vía electrónica sobre promociones y actividades del centro turístico.

8.3 Propuesta de valor

Según se expuso en la Figura 2, la propuesta de valor consta de diversos elementos que harían atractivo al centro turístico y por los cuales los turistas estarían dispuestos a pagar. Entre estos se cuentan:

- **Infraestructura de primer nivel en un entorno de gran belleza natural:** A través de la inversión en infraestructura se espera contar con un centro de primer nivel, que entregue un alto grado de confort y al mismo tiempo no sea disruptiva de su entorno, preservando la belleza natural del mismo.
- **Variedad de actividades asociadas a turismo aventura y turismo de naturaleza con los mejores estándares de servicio:** si bien es posible realizar la mayoría de estas actividades de forma independiente o a través de otros proveedores, la calidad del servicio entregado será de primer nivel, superando las especificaciones requeridas para la certificación en cada actividad, en términos de implementos, procedimientos y servicio personalizado (entendido como cantidad de turistas por guía). Para mayor detalle sobre las actividades ofrecidas, dirigirse al punto 7.3.8.
- **Comodidad en un lugar aislado:** El Parque Nacional Radal Siete Tazas cuenta con electricidad sólo hasta el sector de Radal, por lo que – dado que se pretende establecer el centro turístico en un lugar más alejado – se deberá recurrir a generadores Diesel para brindar

comodidad a los pasajeros. De la misma forma, no existe conectividad de comunicaciones, pero el *lodge* la ofrecerá (al menos en las áreas comunes inicialmente), dando tranquilidad a los pasajeros.

- **Servicio de excelencia:** un servicio de excelente calidad es producto de la interacción de varios procesos. En la industria del turismo y la hotelería, es importante conocer en primer lugar las expectativas de los clientes. De otra forma, puede ocurrir lo que se denomina una brecha de conocimiento, producto de una investigación de mercado ineficiente o la interpretación incorrecta de las expectativas (Grzinic, 2007). También pueden ocurrir brechas a nivel de estándar, por falta de procedimientos desarrollados, o incluso a nivel comunicacional, cuando el servicio que se comunica no es el mismo que se entrega. De esta forma, para asegurar una calidad de servicio óptima, se trabajará de forma continua para conocer las necesidades y expectativas de los clientes de cada segmento objetivo (extranjeros, nacionales y empresas), y se contará con procedimientos que posibiliten la entrega del servicio esperado, permitiendo además la comunicación fluida entre el cliente y el equipo directivo del centro turístico. Ver modelo conceptual de calidad de servicio presentado en Anexo 5.
- **Experiencia (comida típica, lugares típicos, etc.):** otro de los elementos que enriquecerán la propuesta de valor es la experiencia de autenticidad que se ofrecerá en el centro turístico. Para esto, se espera contar con un menú de platos típicos, música típica de la zona central, entre otros.
- **Paisaje con poca intervención humana a pocas horas de Santiago:** si bien este es un atributo del lugar de emplazamiento del centro turístico, también constituye un elemento de interés, ya que contribuye a dar un mayor valor a la experiencia.
- **Confort y entretenimiento:** se contará con áreas de piscina y spa para la entretenimiento y el confort de los clientes.

8.4 Marketing Mix (Modelo de las 4P)

8.4.1 Producto o servicio

El producto principal del centro turístico consistirá en la oferta de alojamiento orientada al segmento de lujo, según las características definidas en el punto 7.

Además del servicio de alojamiento, otro de los elementos principales de la oferta del centro turístico estará constituido por las actividades susceptibles de realizar en el centro turístico, las que contribuyen a enriquecer la experiencia de los turistas y constituyen en sí mismas un factor que puede atraer a una mayor cantidad de clientes al centro turístico.

Se entregará además servicios gastronómicos a través del restaurant asociado al *lodge*. Este servicio actuará como un apoyo a la operación del *lodge* y a la vez constituirá un negocio en sí mismo, que atraerá un público distinto al del *lodge* y contribuirá a los resultados financieros generales del centro turístico.

De la misma manera, se contará con una tienda de regalos que - al igual que el restaurant – será a la vez un complemento de la operación del *lodge* y un negocio en sí misma, ya que atraerá un público distinto al de los dos negocios asociados.

Finalmente, se contará con servicios de apoyo, tales como transporte hacia y desde el *lodge*, lavandería, entre otros.

i. Servicio de Alojamiento

Existirán dos opciones de alojamiento:

- Alojamiento estándar: en esta modalidad se incluye la estadía, acceso a áreas comunes del *lodge*, tales como piscina y spa, y desayuno de los pasajeros. Otras comidas y actividades deberán ser canceladas aparte por los pasajeros.
- Alojamiento *all inclusive*: bajo esta modalidad se incluye estadía, acceso a áreas comunes, tres comidas diarias (desayuno, almuerzo y cena), actividades y bar abierto. Se considera en promedio la realización de una actividad (*hiking, kayaking, cabalgatas, mountain bike*) por pasajero al día.

ii. Servicio de Actividades

Uno de los principales atractivos del centro turístico estará dado por el mix de actividades ofrecidas a sus pasajeros. Entre dichas actividades se incluyen:

- Senderismo o *hiking*
- Mountain Bike
- Kayak
- Cabalgatas
- *Trekking* a la Laguna de las Ánimas

Como se mencionó en el punto 7.3.8, las actividades podrán ser proporcionadas bajo el modelo integrado o el modelo asociativo. En ambos casos se debe resguardar tanto los estándares de calidad como de seguridad para asegurar una óptima experiencia para los pasajeros.

Una vez conseguidas las certificaciones necesarias para cada una de las actividades, se podrá usar el sello de certificación para la atracción de clientes al centro turístico.

Todas las actividades – con excepción del *trekking* a la Laguna de las Ánimas – tendrán una duración que fluctuará entre medio día y un día completo, por lo que los pasajeros podrán volver a pasar la noche en el *lodge*. Los pasajeros

que deseen realizar el *trekking* a la Laguna de las Ánimas tendrán a su disposición el paquete descrito en el punto 7.3.8.

iii. Servicios Gastronómicos

El centro turístico contará con un restaurant que ofrecerá comida típica de la zona central de Chile, con el fin de contribuir a localizar la experiencia de los visitantes del parque nacional.

- Desayuno
- Almuerzo
- Cena
- Aperitivos

El restaurant también funcionará como bar, por lo que contará con un menú de tragos y bebidas para sus clientes.

iv. Servicio de traslado

Dado que el principal segmento objetivo del centro turístico corresponde a turistas extranjeros que requieran una estadía en un lugar de alta comodidad, en muchos será necesario proveerlos de un servicio de traslado desde Santiago, debido a la limitada oferta – y deficiente calidad – de transporte para llegar hasta el Parque Nacional.

8.4.2 Plaza

Se recurrirá a diversos canales para acceder a los clientes. En primer lugar, se contará con un canal directo, el cual consistirá en una página web con un diseño atractivo, en la cual se entregue información sobre el Parque Nacional Radal Siete Tazas, la descripción del *lodge* y sus negocios asociados (tipos de habitaciones, tarifas del *lodge* y el restaurant, entre otros) además de las actividades posibles de realizar en él.

Además se incorporarán imágenes que ilustren la comodidad del *lodge* y los atractivos del lugar y sus actividades. La página web permitirá además realizar reservas y conocer la disponibilidad de habitaciones del *lodge* por fecha. Es de suma importancia que el sitio web del *lodge* se encuentre bien posicionado en motores de búsqueda tales como Google y Yahoo! cuando el usuario ingrese palabras claves como '*centro de naturaleza*', '*lodge*' '*hotel boutique*', '*turismo de naturaleza*', '*parque nacional*', '*turismo en Chile*', '*hoteles en Chile*', junto con sus equivalentes en inglés '*lodge*', '*boutique hotel*', '*nature tourism*', '*national park*', '*tourism in Chile*', '*hotels in Chile*', entre otras, de manera de generar tráfico de visitantes interesados

Se recurrirá además al canal web indirecto, a través de empresas como Tablethotels.com (especializada en hoteles de lujo), Tripadvisor.com, Expedia.com, Booking.com y en menor medida Hostelworld.com, debido a que el perfil típico de visita de este último corresponde más bien a jóvenes que desean viajar con bajo presupuesto.

A mediano plazo se espera además generar alianzas con tour operadores extranjeros especializados en turismo de naturaleza y parques nacionales.

8.4.3 Precio

Dado que no existen ofertas de alojamiento similares en la zona de Radal Siete Tazas, se tomará como referencia el precio de los hoteles y centros de alojamiento de lujo ubicados en otros parques nacionales de Chile y que ofrecen servicios de similar calidad a los descritos en el presente proyecto. Esto, debido a que la experiencia de dichos establecimientos señala que son valores que los turistas estarían dispuestos a pagar.

Como ya se vio en el punto 6.2 existen alojamiento de lujo en el parque nacional Torres del Paine y en el parque nacional Vicente Pérez Rosales. Los precios de los mismos – con excepción del hotel Explora, del parque nacional Torres del Paine, cuyos precios se ubican significativamente por sobre el resto -, fluctúan entre los 120.000 y los 170.000 pesos por noche en base a habitación doble (ver Tabla 5). Estos precios incluyen desayuno, debiendo los clientes cancelar por otras comidas que deseen consumir en el hotel respectivo.

La Tabla 7 muestra los precios de algunos de los establecimientos que conforman la competencia del centro turístico proyectado.

Tabla 7 Precios competencia¹²

Santuario del Río	
Estándar (1 ó 2 pax)	96.000
Puma Lodge	
Estándar (1 ó 2 pax)	180.000
All inclusive (1 ó 2 pax)	300.000
Petrohue Lodge	
	Con desayuno
Single - incl. Desayuno	102.120
Doble Standard - incl. Desayuno	139.860
Doble Superior - incl. Desayuno	154.290
Single - All inclusive	154.290
Doble Standard - All inclusive	256.410
Doble Superior - All inclusive	270.840

Como se mencionó antes, Santuario del Río y Puma Lodge podrían competir por los mismos clientes que el centro turístico proyectado, debido a su ubicación. Se ha considerado también en esta muestra al Petrohue Lodge, ya que si bien se ubica en una zona distinta, puede apelar al mismo tipo segmento de turistas.

Cabe hacer algunos alcances con respecto a los precios publicitados: la tarifa *all inclusive* del Petrohue Lodge incluye alojamiento en Petrohue Lodge con media pensión + almuerzo menú o lunch box + una actividad diaria¹³. En el sitio web se menciona que existen restricciones, aunque no se especifica cuáles. El sitio web de Puma Lodge no publica las tarifas, y según la información publicada en Trip Advisor, la actividad de Heli Ski (principal atractivo de Puma Lodge) no está incluida en la tarifa *all inclusive*.

El centro turístico debe mantenerse competitivo frente a estos establecimientos, por lo que si se desea apelar al mismo segmento de clientes, sus precios no pueden alejarse demasiado de este rango. Por otra parte, algunos de estos establecimientos ofrecen elementos que no están presentes en la propuesta de valor del lodge proyectado, tales como masajes. Sin embargo, para entender el posicionamiento en un punto de precio similar se debe tomar en consideración aspectos como la falta de red eléctrica en el Parque Nacional Radal Siete Tazas, así como la falta de conectividad de comunicaciones. Esto obliga a recurrir a generadores Diesel y a una conexión satelital para permitir las comunicaciones, lo que encarece su operación y

¹² En los casos en que los establecimientos no publican los precios directamente en su sitio web, se hizo una cotización en línea a través de Trip Advisor. Los valores están expresados en pesos chilenos. Cuando los valores publicitados por los establecimientos se expresaban en dólares, se usó un tipo de cambio de \$555.

¹³ Información disponible en <http://www.petrohue/lodge.cl/images/lodges-dolares.pdf>

además justifica el nivel de precios, puesto que se procura ofrecer la mayor comodidad posible en un entorno aislado.

Tabla 8 Precios de estadía

Tipo de estadía	Número de pasajeros	Precio
Estándar	2	150.000
Estándar	1	100.000
<i>All inclusive</i> (*)	2	235.000
<i>All inclusive</i> (*)	1	160.000

(*) La tarifa *all inclusive* considera la realización de cualquiera de las actividades, con excepción del *trekking* a la Laguna de las Ánimas, cuya duración es de 3 días y 2 noches, por lo que requiere ser entregado por medio de un paquete especial.

Precio de actividades

El precio de las actividades es en general algo mayor que en otros lugares para actividades similares, ya que se entrega un servicio mucho más personalizado, con implementos de primer lugar y con guías certificados. Se considera además seguros en caso de accidentes.

Tabla 9 Precios de Actividades

Actividad	Duración	Precio / Pasajero
Hiking guiado	Medio día	25.000
Hiking guiado	1 día	40.000
Mountain bike	Medio día	25.000
Kayaking	Medio día	30.000
Cabalgata	Medio día	30.000
Paquete <i>trekking</i> L. Ánimas	3 días / 2 noches	200.000

Se requerirá un mínimo de dos pasajeros para la realización de cada actividad, y se considera un guía especializado por cada cuatro pasajeros, con el fin de mantener una atención personalizada en todo momento.

8.4.4 Promoción

La estrategia de promoción se basará en difundir los atractivos del parque nacional Radal Siete Tazas en conjunto con las facilidades del centro turístico y las actividades susceptibles de realizar en él.

i. Publicidad informativa

Dado que el objetivo del centro turístico es atraer clientes extranjeros que tengan una alta disposición a pagar, se recurrirá a publrreportajes en publicaciones extranjeras especializadas en turismo de naturaleza, tales como Ecoclub (www.ecoclub.com) o South American Explorers de manera de generar conciencia sobre el *lodge* entre las personas interesadas en el turismo de naturaleza y el lujo.

ii. Publicidad persuasiva

Para lograr un posicionamiento efectivo en el mercado, se recurrirá a avisaje en revistas extranjeras de viajes, publicaciones especializadas en turismo de naturaleza y revistas de aerolíneas.

Se mantendrá además una base de datos de los clientes antiguos, a quienes se enviará mensajes de correo electrónico informándoles sobre las novedades y promociones del *lodge* cada año antes de la temporada de vacaciones.

iii. Merchandising

Se diseñará folletos y trípticos que serán distribuidos a los centros de información turística del Sernatur, además de las oficinas de CONAF a nivel nacional, así como en el Aeropuerto Comodoro Arturo Merino Benitez, de Santiago, de manera tal que los turistas extranjeros que ingresan al país tengan conciencia sobre la existencia del *lodge* y su oferta.

En una segunda etapa, se evaluará distribuir folletos y trípticos a otros aeropuertos importantes de Sudamérica, como el Aeropuerto Internacional Ministro Pistarini (Ezeiza) de Buenos Aires y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, de Lima. Esto, debido a que existe un importante número de turistas que ingresan a Sudamérica a través de estos terminales y no cuentan con un itinerario definido para recorrer el continente, por lo que son susceptibles de ser convertirse en visitantes de la zona central de Chile.

iv. Publicidad Web

Como ya se mencionó antes, se creará una página web para acceder a los clientes, la cual contará además con información sobre el *lodge* y el Parque Nacional, convirtiéndose así en una plataforma de publicidad.

Además se recurrirá – como ya se mencionó – a portales de búsqueda de alojamiento y otros especializados en turismo de naturaleza, con el fin de generar mayor conciencia sobre la existencia del centro turístico.

Adicionalmente, se utilizará una campaña de Google Adwords. Existen tres tipos de campaña: según número de exposiciones del aviso, por click en el mismo, o por número de navegantes de internet que realizan una acción determinada en el sitio. Este último es especialmente útil si se desea controlar la cantidad de conversiones – vale decir, personas que visitan el sitio web y efectivamente terminan haciendo una reserva. Para el caso del *lodge*, resultaría conveniente contratar los dos últimos tipos de campaña – por click y por realizar una reserva en el sitio -, ya que de esta forma se generaría tráfico de interesados al sitio, además de lograr la conversión de aquellos que estén planificando sus vacaciones. Además, otra ventaja de este tipo de campañas es que permiten controlar la inversión, al fijar un máximo de pago por día de campaña.

v. Contactos directos

En consecuencia con una estrategia de marketing que busca disminuir la estacionalidad, fomentando el uso por parte del segmento empresas, el Gerente General se desempeñará en Molina, desde donde tendrá una mayor facilidad para desplazarse a visitar potenciales clientes-empresa de la zona. Para esto, se contempla el arriendo de una oficina en Molina (\$250.000 mensuales), así como un bono por combustible de \$100.000 para que el Gerente General pueda realizar las visitas a terreno, así como visitas a eventuales clientes, entre otros.

9 Plan de Operaciones

El centro turístico funcionará a través de la interacción de diversos procesos. Es importante señalar que el restaurant y la sala de conferencias, si bien cumplen una función de apoyo para complementar el servicio del *lodge*, contarán además con procesos independientes, ya que ambos servirán – además de los pasajeros del *lodge* – a clientes externos que no necesariamente se hospeden en el *lodge*, así como a visitantes del Parque que no requieran del servicio de alojamiento, pero sí del de alimentación.

9.1 Funcionamiento general del *lodge*

La Figura 3 muestra el funcionamiento general del *lodge*, desde el momento en que el pasajero efectúa la reserva hasta que se realiza el check-out, previa entrega de los servicios y actividades solicitadas. Se considera la entrega del servicio de transporte luego del check-out para aquellos pasajeros que lo requieran. Este servicio podrá ser hasta Santiago, o bien hasta sólo Molina o Curicó, para aquellos pasajeros que deseen continuar su viaje a otros lugares del país.

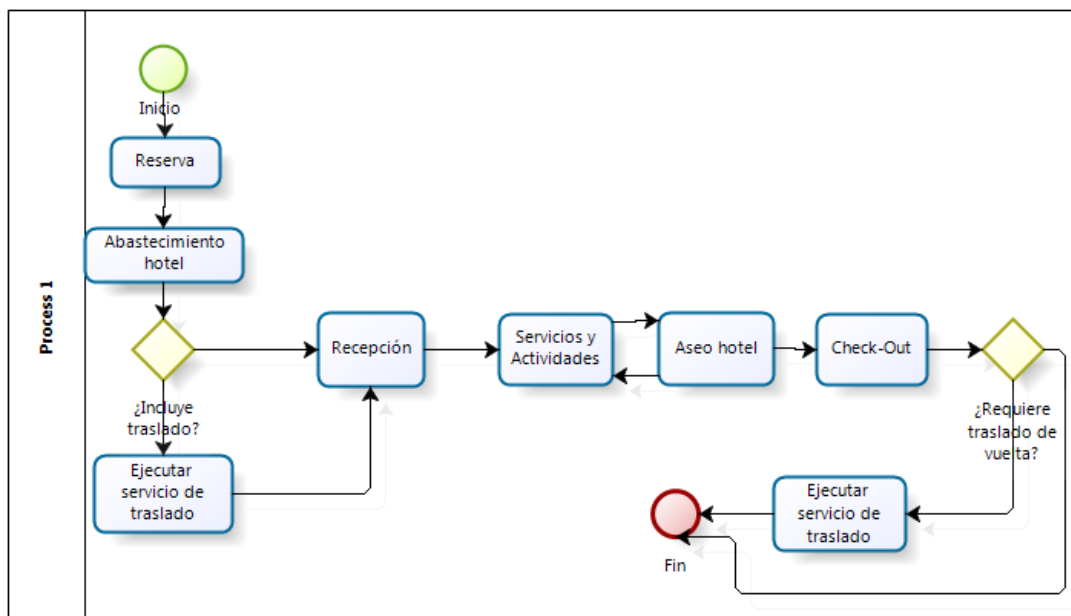


Figura 3 Funcionamiento general del *lodge*

9.2 Proceso de reserva

El proceso de reserva se puede realizar de dos formas: directamente por el cliente a través del sitio web del centro turístico o uno de los portales de internet que provean de un enlace para realizar reservas en el mismo, o indirectamente a través de un tour operador.

El funcionamiento del sitio web será similar al de otros centros de alojamiento turístico y en general cualquier página que permita la reserva de algún producto o servicio para una fecha determinada: el cliente efectuará una búsqueda para averiguar si existe disponibilidad en el lodge para las fechas deseadas. En caso de no encontrar disponibilidad, la aplicación sugerirá fechas alternativas. Posteriormente, si el cliente decide hacer una reserva, deberá cancelar el 50% del valor de su estadía.

La política de cancelación consistirá en que todas aquellas reservas que sean canceladas con una anticipación menor a treinta días a la fecha de check-in, no serán reembolsadas. Si la anulación de la reserva se hace con una anticipación mayor a 30 días, se devolverá el 90% del valor pagado inicialmente.

Para el caso de reservas a través de un tour operador, estos recibirán un tarifario con los descuentos y promociones correspondientes a cada convenio. Luego, al conocer las fechas en que el cliente desea hospedarse, el tour operador se comunicará directamente con la administración del lodge para determinar si existe disponibilidad. Una vez realizado esto, se procederá a bloquear la habitación cuando el cliente cancele el 50% del valor acordado. La política de cancelación será similar a la del sistema de reservas en línea.

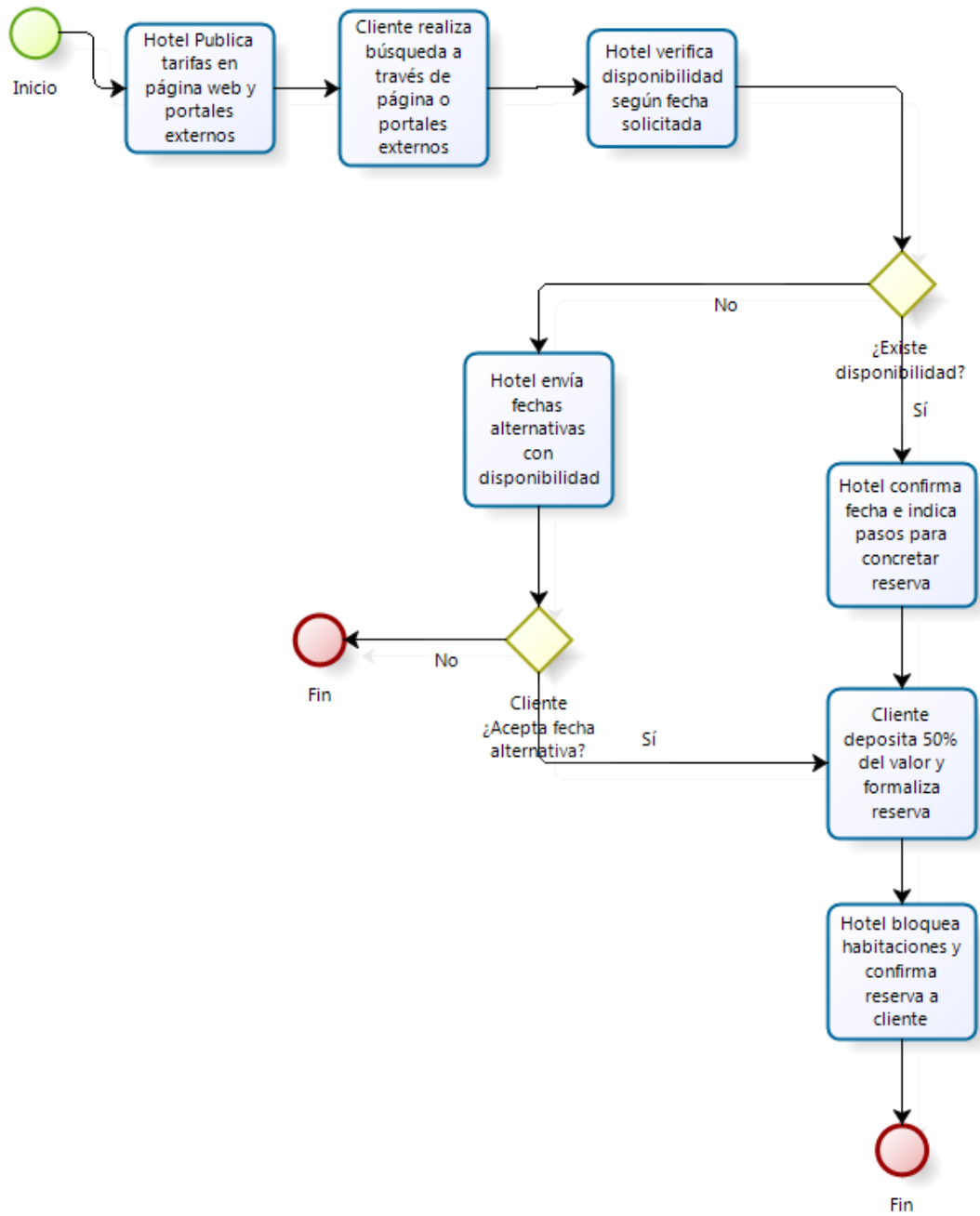


Figura 4 Proceso de reserva directa

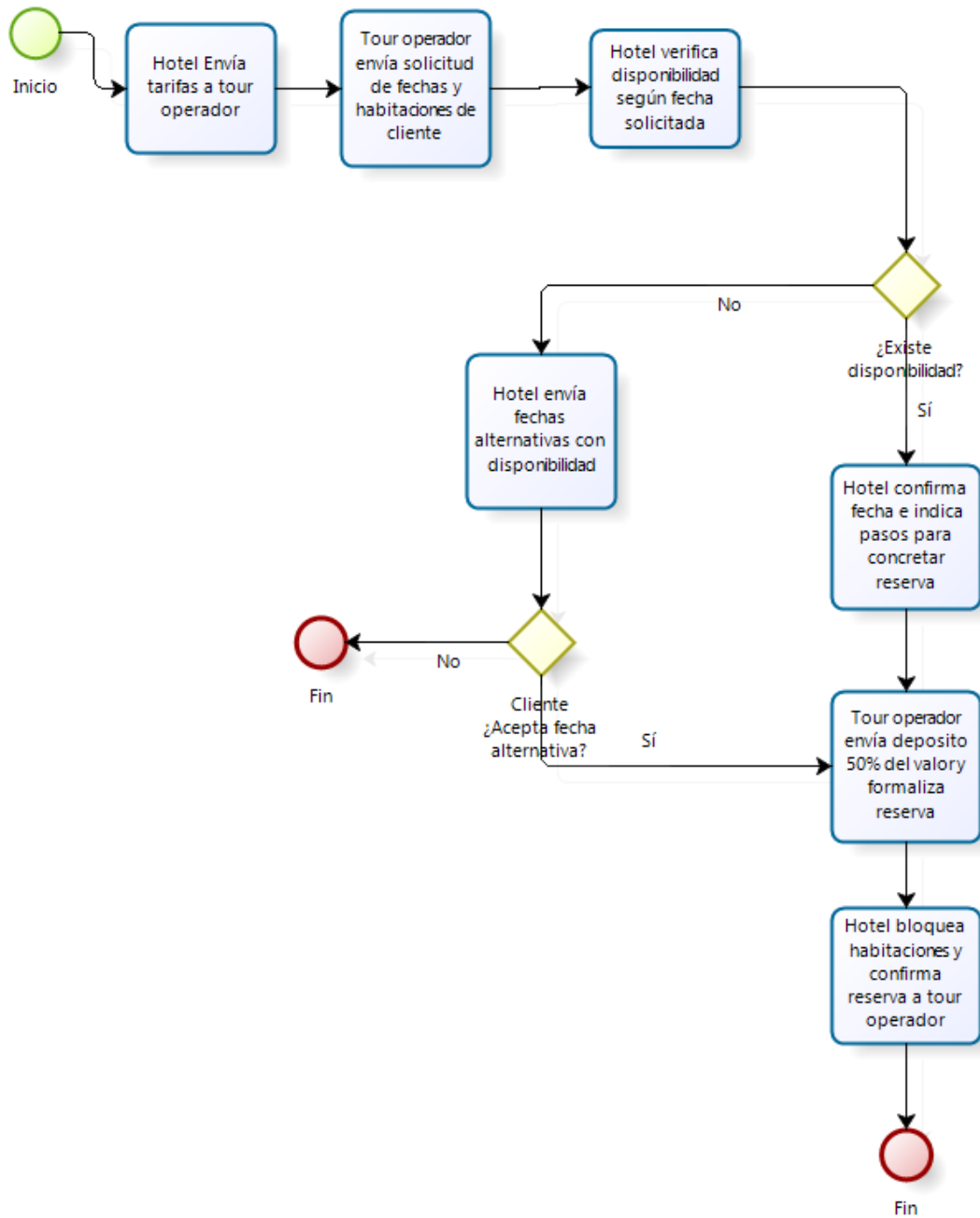


Figura 5 Proceso de reserva a través de tour operador

9.3 Proceso de abastecimiento

Para lograr un óptimo funcionamiento del *lodge*, este deberá contar en forma continua con los insumos necesarios para los servicios a proveer. Uno de los más importantes desafíos será contar con un suministro continuo de insumos, debido a que en el entorno inmediato al parque no existen supermercados ni tiendas donde adquirirlos.

9.3.1 Bienes de consumo básico y perecibles (*Lodge* y *Restaurant*).

El *lodge* y sus negocios asociados requerirán del suministro continuo de bienes de consumo básico para su adecuado funcionamiento. Los requerimientos de estos bienes variarán en función de la demanda real del *lodge* (conocida con anterioridad, debido al sistema de reservas) y la demanda proyectada del *restaurant*.

Lodge

Se requerirá contar de manera continua con artículos de aseo y también con alimentos para el personal, lo que constituirá el nivel base de bienes de consumo básico y perecibles con que el *lodge* deberá contar en todo momento. Cabe notar que si bien la alimentación del personal de cada negocio asociado se cargará a los costos de dicho negocio, el abastecimiento de alimentos se hará en forma consolidada a través del *restaurant*.

Se debe asear las habitaciones y las áreas comunes del *lodge* diariamente. Esto representa un gasto en insumos de aproximadamente \$1532 por día, según se puede ver en la Tabla 10.

El *lodge* deberá contar además con recambio diario de artículos de aseo para las habitaciones, lo que representa un gasto de \$300 diarios por pasajero (Tabla 11).

Se planea proveer al personal de tres comidas diarias: desayuno, almuerzo y cena. El total de gasto en alimentación diaria por persona corresponde a \$4.198, según se puede ver en la Tabla 12.

El abastecimiento de alimentos para los pasajeros se abordará en el siguiente apartado, ya que se hará en conjunto con el abastecimiento del *restaurant*.

Artículos de aseo	Precio	Diario
Lustramuebles	750	107
Cloro 1lt.	630	90
Detergente 5Kg	7500	375
Desinfectante 1lt.	1040	149
Lavalozas 500ml	1090	311
Esponja (pack 6)	540	90
Guantes látex	1040	347
Escobillón	1890	63
Total		1532

Tabla 10 Gasto diario en artículos de aseo

Artículos de aseo personal	Total / turista / día	Precio \$
Sobre champú	1	100
Jabón pequeño	1	100
Papel higiénico	1	100
Total diario		300

Tabla 11 Artículos de aseo personal pasajeros

Desayuno personal	Precio
Jugo (vaso 250 ml)	135
Fruta	150
Porción café o té	100
Leche (vaso 250 ml)	175
Porción mermedala	33
Porción mantequilla	20
2 pan amasado	300
2 huevos de campo, palta o queso fresco	300
Total Desayuno	1.213
Almuerzo personal	Precio
Porción de carne o pollo 200 gr.	750
Puré, arroz o ensalada	500
Fruta	150
Pan	150
Vaso bebida o jugo 250 ml	135
Total Almuerzo	1.685
Cena personal	Precio
Porción de legumbres o pasta	300
Longaniza o porción salsa bolognesa	400
Ensalada pequeña	300
Fruta	150
Pan	150
Total Cena	1300
Tota Alimentación	4.198

Tabla 12 Alimentación del personal

Restaurant

Para el abastecimiento de alimentos para el restaurant se contará con distintas fuentes de información: las reservas del *lodge* (sólo alojamiento y *all inclusive*, en donde se debe considerar el desayuno de las primeras y todas las comidas para las últimas), las reservas previas efectuadas en el restaurant, así como

eventos y otros, además de la demanda proyectada del restaurant de manera independiente.

Para el desayuno y otras comidas, se adquirirá la mayor parte de los insumos en Molina, con excepción del pan amasado, el queso fresco y los huevos de campo, para los que se espera establecer convenios con proveedores de la zona de Radal Siete Tazas, con el fin de generar un beneficio a la comunidad local y además generar una sensación de mayor conocimiento del lugar a través de la alimentación.

El(a) Maestro(a) de cocina estará encargado de determinar las cantidades de alimentos con que se debe contar cada semana en función de la demanda conocida y proyectada.

Tabla 13 Desayuno pasajeros

Desayuno	Precio unit.	Un. / pasajero	Total / Pas.
Jugo (vaso 250 ml)	135	1	135
Fruta	150	1	150
Bolsa té	20	1	20
Sobre de café con sabor	250	1	250
Leche (vaso 250 ml)	175	1	175
Mermelada individual	100	1	100
Mantequilla individual	100	1	100
Pan amasado	150	2	300
Huevos de campo	150	2	300
Porción 100 gr. Queso fresco	316	1	316
	Total		\$ 1.846

9.3.2 Tienda de recuerdos

Como se mencionó anteriormente, la tienda ofrecerá recuerdos del Parque Nacional en forma de *souvenirs*, camisetas y otros accesorios, así como sombreros, toallas, bloqueadores solares y otros elementos básicos que los turistas puedan necesitar para su estadía en el Parque.

Al inicio de las operaciones, se generará una lista de artículos para ser vendidos en la tienda. Debido al carácter único de muchos de estos artículos, deberá establecerse alianzas estratégicas con proveedores. Por ejemplo, en el caso de los *souvenirs* alusivos al *lodge* y el Parque Nacional Radal Siete Tazas, se espera establecer alianzas con artesanos locales. Para las camisetas y otros accesorios de recuerdo, se espera establecer una alianza con una empresa de estampados y bordados, con el fin de que estos elementos cuenten con diseños alusivos al Parque y al *lodge*.

Además de lo anterior, la tienda contará con artículos genéricos (por ejemplo, toallas y sombreros sin diseños alusivos al Parque) y artículos de consumo,

tales como bloqueadores solares, parches y otros. Se considera también incluir elementos como agua mineral, bebidas y frutos secos envasados, entre otros, dada a su alta rotación.

9.4 Proceso de traslado

Según se explicó en el apartado 8.4.1iv (pag. 38), se proveerá de forma opcional un servicio de traslado hasta el centro turístico, el cual constará de 3 actores, dependiendo del lugar desde donde se desee realizar el traslado. El traslado desde Santiago a Curicó se realizará a través de un convenio con una empresa de buses, con el fin de optimizar el costo de traslado.

Opción 1: Traslado desde el aeropuerto de Santiago al centro turístico.

Para los pasajeros que deseen ser recogidos en el aeropuerto de Santiago y trasladados inmediatamente al *lodge*, el proceso se dividirá en 3 etapas:

- **Traslado aeropuerto – terminal de buses de Santiago:** se dispondrá de un módulo de taxi que esperará al pasajero en el área de llegadas del aeropuerto, portando un letrero con el nombre del pasajero que efectuó la reserva. El taxi llevará al pasajero hasta el terminal de buses, entregándole:
 - o Boleto de bus según convenio con empresa
 - o Mapa de Chile y la zona del parque nacional Radal Siete Tazas
 - o Números de contacto del *lodge*
- **Traslado en bus Santiago – Curicó:** Se realizará en una de las empresas que trabajan normalmente ese recorrido, según un convenio establecido previamente.
- **Traslado por empresa privada Curicó – lodge:** el pasajero es recogido en el terminal de buses de Curicó y trasladado a las dependencias del *lodge*.

Opción 2: Traslado desde la ciudad de Santiago al lodge: El cliente deberá llegar por su cuenta al terminal de buses de Santiago. Se dispondrá de asistencia vía telefónica bilingüe en caso de que el pasajero no sepa cómo llegar al terminal y requiera ayuda. Una vez en el terminal de buses, el proceso seguirá de igual forma que en la alternativa anterior.

Opción 3: Traslado desde la ciudad de Curicó al lodge: Los pasajeros que deseen llegar por su cuenta hasta la ciudad de Curicó serán recogidos en el terminal de buses de dicha ciudad y trasladados al *lodge* por la empresa privada.

Traslado post check-out

De manera complementaria, se ofrecerá el servicio de traslado una vez realizado el check-out, de manera que los pasajeros puedan regresar a Santiago si lo desean, o bien a Molina o Curicó para continuar su viaje a otros lugares del país.

9.5 Proceso de recepción

El proceso de recepción variará dependiendo de la forma de llegada del pasajero y de si cuenta o no con una reserva.

- **Pasajero tiene una reserva y llega en convenio de transporte del lodge:** Se espera que en la gran mayoría de los casos los pasajeros lleguen a través del convenio de transporte de la empresa, y en tal caso se les proveerá de información básica y folletos informativos sobre el lodge durante el último tramo de la ruta (desde Curicó al lodge), que es común a todas las alternativas de transporte. De esta forma, a su llegada sólo se entregará información básica sobre el lodge y las actividades, se realizará el check-in – en este momento el pasajero debe pagar el 50% restante del valor de la estadía - y se entregará las llaves de la habitación.
- **Pasajero tiene una reserva y llega al lodge por sus propia cuenta:** Este escenario resulta más improbable que el anterior, aunque también es posible, dado que existen alternativas de transporte público – si bien no de muy buena calidad - para llegar hasta el lugar en que se emplazaría el lodge. Estos pasajeros requerirán de mayor información sobre la zona y el Parque, ya que no habrán tenido la opción de recibirla durante su traslado. Posteriormente se entregará la información sobre el lodge – al igual que en el caso anterior – y realización de check-in – donde el pasajero debe pagar el 50% restante del valor de la estadía-, junto con entrega de llaves de la habitación.
- **Pasajero no tiene reserva y se presenta en el lodge para consultar si existe disponibilidad:** este es el escenario más improbable. Si ocurre, el encargado de la recepción debe revisar si hay disponibilidad para el tiempo en que el pasajero desee permanecer en el lodge. Si es así, proceder igual que en el caso anterior, con la salvedad de que el pasajero debe cancelar el 100% del valor de su estadía al momento de realizar el check-in.

9.6 Proceso de actividades

Como se mencionó en el apartado 8.4.1ii, se ofrecerá actividades recreativas opcionales a los pasajeros. Estas actividades podrán ser reservadas con

anterioridad a la llegada de los pasajeros al *lodge*, o bien durante su estadía, estando – en este último caso – la realización de las mismas sujeta a la disponibilidad del momento.

Tal como se señaló en el punto 8.4.1ii, el servicio de actividades podrá ser entregado bajo el modelo integrado o el modelo asociativo.

Modelo integrado

Bajo este modelo, el centro turístico contará con el equipamiento necesario para la realización de todas las actividades ofrecidas, a excepción de las cabalgatas – como se señaló antes – para las que siempre se trabajará bajo el modelo asociativo. Además del equipamiento, el centro turístico contará con guías especializados para cada actividad.

Actividades	Capacidad simultánea	Num. Guías
Hiking	8	2
Trekking (*)	8	-
Mountain bike	8	1
Kayaking	4	1
Cabalgatas (**)	según disponibilidad	a convenir

(*) Para la actividad de trekking, cuando esta sea requerida, se trabajará con los guías de hiking, puesto que no se sabe a priori si existirá demanda suficiente para justificar la contratación de guías dedicados exclusivamente a esta disciplina.

(**) En la actividad de cabalgatas se trabajará siempre bajo el modelo asociativo.

Es importante observar que si estas actividades sólo se ofrecen a los pasajeros del *lodge*, existirá capacidad ociosa, por lo que se deberá atraer demanda externa en adición a aquella generada por los pasajeros del *lodge*.

La Figura 6 muestra el proceso de actividades bajo el modelo integrado. Los pasajeros hagan una reserva *all inclusive* podrán solicitar de inmediato las actividades que desean realizar durante su estadía, de manera que estas sean bloqueadas, asegurando así el servicio. Los pasajeros que no posean una reserva *all inclusive* podrán solicitar posteriormente las actividades que deseen. En caso de que aún exista disponibilidad, estos estarán abiertos a clientes externos, minimizando así la existencia de capacidad ociosa.

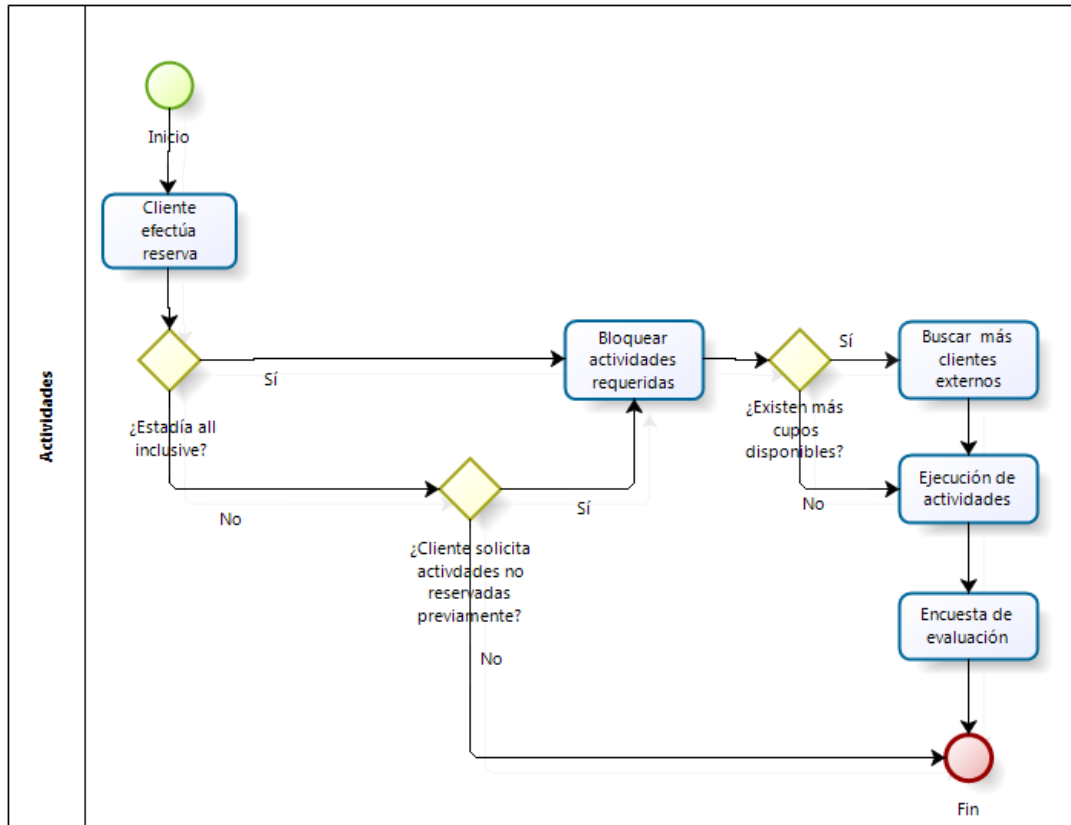


Figura 6 Proceso de actividades. Modelo integrado

Modelo Asociativo

Bajo este modelo, se establecerán convenios con proveedores locales para la realización de las actividades. Una vez reservada la actividad (caminata guiada, bicicleta de montaña, kayak o cabalgata), se procederá a revisar la disponibilidad de la misma con el proveedor respectivo y posteriormente a la ejecución por parte del proveedor.

Para asegurar un servicio y atención de calidad a los pasajeros del *lodge*, se capacitará a los proveedores asociados en temas de atención al cliente y además se realizarán visitas de inspección de manera aleatoria a los proveedores durante la entrega del servicio, de manera de resguardar el estándar del mismo.

La Figura 7 muestra el funcionamiento del proceso de actividades bajo el modelo asociativo. Una vez obtenida la reserva por parte del cliente – sea este *all inclusive* o no – se procederá a efectuar la reserva con el proveedor correspondiente, quien ejecutará la actividad según el estándar requerido y los pasajeros podrán luego llenar una encuesta de evaluación de la actividad.

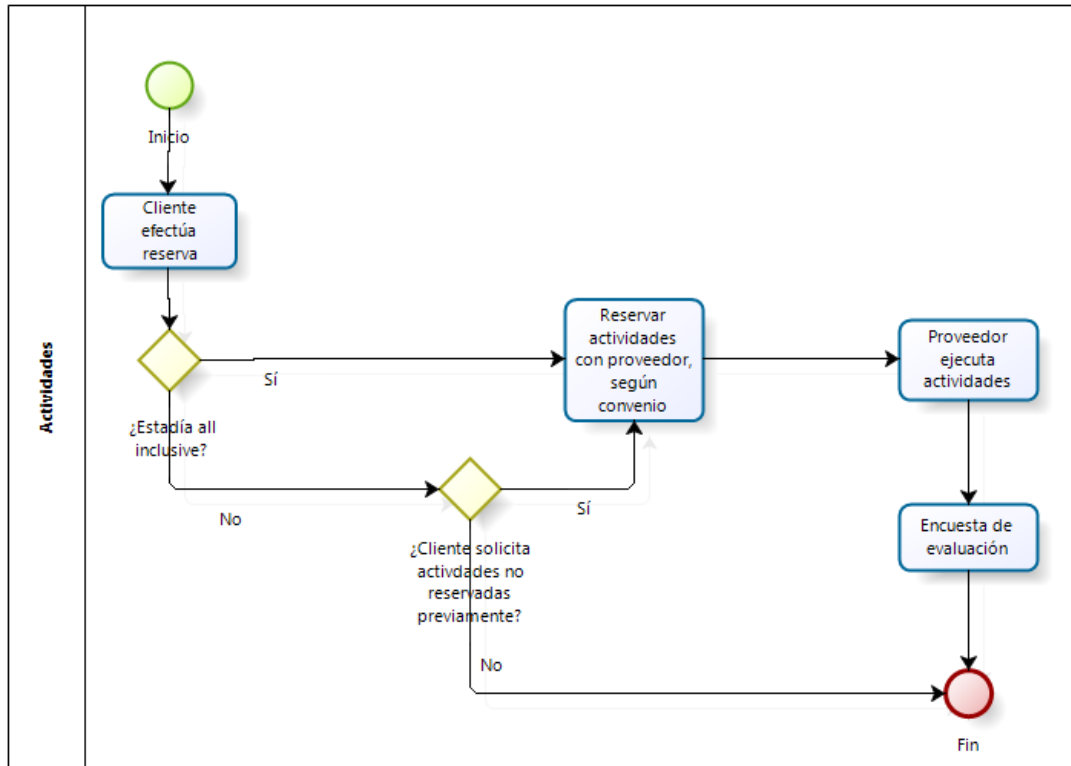


Figura 7 Proceso de actividades. Modelo asociativo

9.7 Operación en temporada baja

Como se ha mencionado, durante la temporada baja (meses de Abril a Octubre) se espera una disminución en el flujo de turistas, lo que tendrá un impacto sobre el *lodge* y sus negocios asociados. Se espera que en los meses de temporada baja la mayor parte de los pasajeros corresponda a pasajeros nacionales que deseen descansar un fin de semana o bien adultos mayores que se acojan al programa de vacaciones de adulto mayor del Sernatur.

Es probable que la tienda de regalos no opere con personal permanente durante la temporada baja; sin embargo, aún estaría disponible la posibilidad de que los pasajeros o visitantes del Parque que deseen adquirir algún recuerdo puedan hacerlo, pudiendo ser servidos por el personal permanente del centro turístico en tal caso. Dada la menor demanda, el personal permanente del *lodge* tendrá mayor libertad para vender artículos de la tienda cuando estos sean requeridos.

9.8 Posibilidad de ampliación

Para analizar la posibilidad de ampliar el *lodge* en el futuro, se debe analizar la demanda existente y potencial en el mercado. Rushmore (2001) propone dos modelos para el análisis de demanda: el primero corresponde al enfoque de los

generadores de demanda (*Demand generator build-up approach*), vale decir, los elementos de un área de mercado determinada que atraen clientes a un establecimiento de alojamiento en particular. Tales generadores de demanda pueden ser centros de conferencias, atractivos naturales, casinos, universidades, entre muchos otros. Rushmore define el área de mercado como la distancia que puede cubrirse en todas las direcciones en un tiempo de viaje de 20 minutos, por lo que – según esta definición - el único generador de demanda para el centro turístico proyectado corresponde al Parque Nacional Radal Siete Tazas.

El segundo enfoque corresponde al de actividad de alojamientos (*Lodging activity build-up approach*), que estudia la actividad de los establecimientos de alojamiento existentes para determinar la existencia de demanda no atendida.

Para el presente caso se considera que el enfoque de actividad de los alojamientos resulta de mayor utilidad, ya que la demanda existente en el *lodge* será inducida por las características del propio *lodge* y su estrategia de marketing, en lugar de ser dependientes de las características del Parque Nacional.

Se espera que la demanda sea cíclica, con un fuerte aumento en los meses de verano (Diciembre a Febrero) y disminución durante el resto del año. Por esta razón, es posible que durante los meses de verano exista demanda no atendida (*unaccommodated demand*), la cual se compone de “(...) *viajeros transitorios que buscan alojamiento en un área del mercado, pero deben diferir su estadía, o bien conseguir alojamientos menos deseables, dado que las dependencias que buscan no tienen vacantes disponibles*” (Rushmore, 2001).

Si bien el modelo de Rushmore (2001) inicialmente fue pensado para la instalación de alojamientos nuevos en un mercado en donde ya existen alojamientos similares, este puede ser aplicado al presente caso, ya que una potencial ampliación permitiría atender a un público de similares características al existente en el resto del *lodge*. Entre los factores mencionados por el autor para cuantificar la demanda no atendida, se encuentran:

Naturaleza de la demanda: determinar si la demanda se concentra durante ciertos períodos. Como ya se mencionó, se espera que en el centro turístico proyectado ello ocurra en el verano.

Tasa de ocupación general del área: si bien este factor puede resultar determinante en áreas que presentan una alta concentración de hoteles y otro tipo de alojamientos similares, no resulta de gran relevancia para el centro turístico proyectado, puesto que este apuntará a un segmento totalmente distinto de todos los demás alojamientos existentes en su área de emplazamiento.

Número de noches a capacidad completa: esta variable resulta de gran importancia, ya que permite una aproximación al número de clientes potenciales que no pueden ser recibidos por falta de capacidad. Para lograr una medición más exacta de este número, puede implementarse un sistema de reserva centralizado que permita la obtención de reportes de cuántos pasajeros no pueden ser recibidos debido a falta de capacidad. Además puede instruirse al personal para mantener un registro de personas que consultan por teléfono o personalmente y no pueden ser alojadas por la misma razón.

Las implicaciones financieras de la decisión de ampliar o no, serán discutidas en el punto 11.13.

9.9 Alianzas estratégicas

Según se ha mencionado a lo largo de este documento, se requerirá alianzas estratégicas para implementar varios de los servicios del *lodge* y sus negocios asociados. Ejemplos de estas son:

- **Tour operadores nacionales y extranjeros.** Es importante asociarse con tour operadores que estén orientados al segmento de lujo, de manera de contar con un flujo continuo de clientes.
- **I. Municipalidad de Molina.** Dado el impacto que el *lodge* y negocios asociados tendrán sobre la comunidad en términos de trabajo y fomento de una cultura de turismo en la comuna, resulta indispensable contar con la participación de la Municipalidad de Molina en actividades que apunten al fomento de una cultura de turismo en la comuna.
- **Actividades y caminatas guiadas en el Parque Nacional Radal Siete Tazas.** En caso de adoptarse el modelo asociativo para la ejecución de las actividades recreativas del centro turístico, se requerirá establecer alianzas con guías y proveedores locales o que cuenten con un conocimiento acabado de la zona, además de estar dispuestos a certificarse de acuerdo a los requisitos mencionados en el punto 7.3.8.
- **Transporte de pasajeros del *lodge*.** El transporte de pasajeros desde Santiago al *lodge* requerirá de 3 actores: transporte desde el aeropuerto al terminal de buses, viaje en bus desde Santiago a Curicó y finalmente desde el terminal de buses de Curicó hasta el *lodge*.
- **Alimentos producidos a nivel local.** Con el fin de dar un carácter más auténtico a la estadía de los pasajeros del *lodge*, se espera que algunos alimentos tales como el pan, huevos de campo, queso fresco y otros sean suministrados por productores ubicados en las cercanías del Parque Nacional, por lo que deberá establecerse alianzas con tales productores.
- **Artesanías.** Se espera que la tienda de regalos ofrezca *souvenirs* con motivos referentes al Parque y al *lodge*, por lo que se deberá establecer alianzas con artesanos locales para este fin. Una dificultad adicional de

estas alianzas es la posibilidad de que los artesanos decidan vender sus productos en el Parque por su propia cuenta a un precio menor que el de la tienda, por lo que se deberá generar incentivos para que esto no ocurra.

- **Estampado de camisetas.** Al igual que con las artesanías, en la tienda se espera ofrecer camisetas con estampados alusivos al Parque y el *lodge*, por lo que deberá establecerse una alianza para el estampado de las mismas.

Resulta difícil cuantificar el costo de establecer estas alianzas estratégicas, sin embargo, ellas resultarán altamente demandantes en términos de horas de trabajo de los altos mandos del centro turístico (Gerente General y Administrador) y deberán establecerse antes de la puesta en marcha del *lodge* y los negocios asociados.

10 Plan de Recursos Humanos

Para el óptimo funcionamiento del centro turístico se requerirá de personal de dedicación exclusiva a lo largo del año, así como de personal de refuerzo para la temporada alta.

Se cuenta con los siguientes roles:

- Gerente General
- Administrador
- Maestro(a) de cocina
- Mucama
- Meseros restaurant
- Asistente de administración
- Encargado tienda regalos¹⁴
- Guías de actividades¹⁵

Como regla general, se espera que todos los perfiles cumplan con características comunes tales como interés en el turismo de naturaleza, un conocimiento acabado del parque nacional, así como un conocimiento general de otros lugares turísticos de Chile, y – al menos - un manejo intermedio del idioma inglés.

Cargo	Gerente General
Supervisa a:	Administrador
Número de titulares	1

¹⁴ Inicialmente el rol de Encargado de Tienda de Regalos sólo funcionaría durante la temporada alta, ya que durante el resto del año el resto del personal podría atender la tienda.

¹⁵ Los Guías de Actividades serán internos sólo en caso de adoptarse el modelo integrado; de otra forma, estos deberán ser proporcionados por los proveedores con quienes se establezca convenios.

Lugar de trabajo	Molina
Perfil	<p>Profesional titulado de Ingeniería Comercial, Ingeniería Industrial u otra profesión con un MBA. Debe tener un conocimiento acabado de la zona, así como del funcionamiento de la industria de alojamiento.</p> <p>Debe poseer una personalidad extrovertida y capacidad analítica que le permita tener una visión global del negocio. Además debe definirse como un amante de la naturaleza; se considera un punto positivo si realiza deportes como trekking o mountain bike.</p> <p>Posee excelentes relaciones interpersonales; ha viajado por diversos países.</p> <p>Necesario inglés nivel avanzado.</p>
Dedicación	Se considera una dedicación parcial (alrededor de 6 horas a la semana en temporada baja y media jornada en temporada alta), aunque ella podrá variar en el futuro dependiendo de la carga de trabajo y el desempeño del negocio.
Funciones	<p>Preparar el presupuesto anual, mensual y de temporada para el centro turístico, así como hacer un seguimiento del cumplimiento del mismo.</p> <p>Desarrollar objetivos de corto, mediano y largo plazo para el <i>lodge</i>.</p> <p>Supervisar las operaciones cotidianas con el fin de proponer e implementar mejoras.</p> <p>Asegurar que los empleados conozcan las políticas y procedimientos del <i>lodge</i>, así como velar por su puesta en práctica.</p> <p>Llevar un control de las finanzas del <i>lodge</i> en todo momento.</p> <p>Planificar estrategias de marketing y de captación de pasajeros.</p> <p>Generar alianzas con empresas para la provisión de servicios que enriquezcan la oferta del <i>lodge</i>.</p>
Otros	Debe contar con licencia de conducir y movilización propia

Cargo	Administrador
Supervisa a:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maestro(a) de cocina ▪ Mucama ▪ Encargado tienda regalos ▪ Meseros restaurant ▪ Asistente de administración ▪ Guías de actividades¹⁶
Número de titulares	1
Lugar de trabajo	Dependencias del centro turístico
Perfil	<p>Administrador de empresas (idealmente con mención en turismo) con un conocimiento detallado de la zona de Radal Siete Tazas, los diversos atractivos y actividades que este ofrece, así como la historia y atractivos de la comuna de Molina y sus alrededores.</p> <p>Debe poseer una personalidad extrovertida y una alta orientación al detalle, ya que deberá supervisar la ejecución de las diversas tareas del <i>lodge</i> por parte del resto del personal y asegurar que se cumpla con los estándares deseados. Además debe definirse como un amante de la naturaleza; se considera un punto positivo si realiza deportes como trekking o mountain bike.</p> <p>Posee excelentes relaciones interpersonales y una fuerte orientación de servicio al cliente.</p> <p>Necesario inglés nivel intermedio – avanzado.</p>
Dedicación	Jornada completa, todo el año.
Funciones	<p>Asegurar que el <i>lodge</i> cuente con los insumos necesarios para su funcionamiento en cada una de sus áreas (habitaciones, recepción, restaurant, sala de eventos, piscina, etc.) y gestionar la adquisición de lo que se requiera.</p> <p>Atender la recepción del <i>lodge</i> y ser la cara visible del <i>lodge</i> ante los pasajeros; por lo tanto, será quien reciba a los turistas cuando lleguen y se hará cargo de recibir sus comentarios y/o requerimientos, velando por su cumplimiento.</p> <p>Mantener un registro acabado de los ingresos y gastos del <i>lodge</i>, reportando diariamente la gerente general.</p> <p>Proponer programas de actividades a los turistas.</p>

¹⁶ El Administrador supervisará a los guías de actividades sólo en caso de adoptarse el modelo integrado. De adoptarse el modelo asociativo, el Administrador deberá gestionar convenios con proveedores de actividades, así como velar por la calidad de los servicios entregados.

10.1 Reclutamiento y capacitación del personal

Reclutamiento

Como se mencionó en el capítulo 9.8, se ha definido distintos roles para lograr el adecuado funcionamiento del *lodge* y sus negocios asociados. Durante el período de implementación, se deberá reclutar y capacitar titulares para dichos cargos.

En el caso de los cargos temporales, deberá contarse con una base de personas capacitadas mayor a la necesidad real del negocio, con el fin de asegurar que durante la temporada haya disponibilidad de personal para funcionar sin contratiempos.

La Tabla 14 muestra un resumen de los costos aproximados de reclutamiento del personal del centro turístico. Los montos consideran procesos independientes para cada cargo, con excepción de los meseros y la mucama, que serán reclutados en un proceso común, debido a la baja especialización requerida para dichos cargos.

Tabla 14 Costos de reclutamiento de personal

Reclutamiento	Reclutamiento
Gerente General	1.000.000
Administrador	800.000
Maestro(a) de Cocina	300.000
Encargado tienda de regalos	300.000
Asistente de administración	300.000
Meseros(as) y mucama (total)	400.000
Total	3.100.000

Capacitación inicial

Además, el personal deberá ser capacitado en temas básicos como el funcionamiento del *lodge* y sus negocios asociados, así como en atención y servicio al cliente, conocimientos básicos de inglés, entre otros.

Se considera la elaboración de un conjunto de materiales de capacitación específicos a las necesidades del *lodge* y sus negocios asociados, incluyendo:

- Manual de inducción: contiene las características generales del centro turístico, del Parque, datos turísticos de interés de la región y el país, entre otros. Este material estará disponible en español e inglés.
- Video de inducción: refuerza los contenidos del manual de inducción en un formato audiovisual, de manera de facilitar su retención por parte del personal.

- Manuales de procedimientos: estos documentos especificarán las tareas y procedimientos específicos a cada cargo. Abordarán desde temas técnicos como el funcionamiento de los distintos elementos del *lodge* y negocios asociados, hasta temas de manejo de relaciones interpersonales con los pasajeros.
- Manual de inglés básico: incluirá frases típicas de hotelería, vacaciones, servicio al cliente, atención en un restaurant, etc. El manual constará de un texto escrito y audio.

El plan de capacitación considera además un curso de inducción de un día para los trabajadores recién ingresados, en donde se abordarán los contenidos del manual de inducción, así como aquellos específicos al cargo y los temas de servicio al cliente.

Dado que el *lodge* y los negocios asociados se orientan a clientes extranjeros, es de suma importancia que los trabajadores posean al menos un nivel básico de inglés. Por esto, se entregará el manual de inglés a los trabajadores que ingresen, y luego de dos semanas se realizará una prueba para determinar su nivel de aprendizaje de los mismos. Además se pretende reforzar los conocimientos de inglés de los trabajadores en la interacción cotidiana con turistas.

La Tabla 15 muestra un resumen de los costos aproximados del plan de capacitación. Los costos considerados no incluyen el curso de inducción de un día, puesto que este variará según la cantidad de asistentes, resultando difícil de estimar a priori.

Tabla 15 Costo aproximado materiales de capacitación

Materiales de capacitación	Costo
Producción manual de inducción	500.000
Producción video de inducción	1.200.000
Producción manuales de procedimientos	800.000
Producción manual de inglés	1.000.000
Total	3.500.000

10.2 Sueldos del personal

Dados los roles mencionados anteriormente, se ha estimado los sueldos correspondientes a cada uno de ellos, según información de mercado disponible en el sitio web www.mifuturo.cl y otras fuentes.

Los valores considerados corresponden a sueldos brutos correspondientes a un empleo de tiempo completo (45 horas a la semana). En aquellos casos en que el empleado no se desempeñe a jornada completa, se considerará la

proporción correspondiente a las horas de empleo reales que desempeñe el trabajador.

Tabla 16 Sueldos personal centro turístico

Cargo	Sueldo Bruto	Equiv. Jornada completa	Total mensual
Gerente General	2.500.000	0,5	1.250.000
Administrador	1.000.000	1	1.000.000
Asistente de Administración	500.000	1	500.000
Mucama	300.000	2	600.000
Maestro de cocina	800.000	1,5	1.200.000
Meseros(as)	300.000	2,5	750.000
Encargado tienda de regalos	400.000	1	400.000
		Total mensual	5.700.000

Cabe notar que para la primera etapa se ha considerado la incorporación del Gerente General por media jornada. Por otra parte, y dado que los cargos administrativos (Gerente General, Administrador y Asistente de Administración) prestarán funciones transversales al *lodge* y los negocios asociados, para efectos de la evaluación financiera del *lodge* y los negocios asociados - presentada en el capítulo 0 – se ponderan los sueldos de estos roles, asignando un 70% al *lodge*, un 20% al restaurant y un 10% a la tienda de regalos.

10.3 Modelo integrado de actividades

Según se explicó en el punto 9.6, en el presente proyecto se analizan dos modelos para la oferta de actividades del centro turístico: asociativo e integrado. La adopción del modelo integrado tiene importantes implicaciones para el plan de recursos humanos, puesto que conllevará la contratación de guías turísticos especializados por parte del centro turístico. Se contempla la contratación de 4 guías especializados, uno de los cuales trabajará en el centro turístico durante todo el año, mientras que los tres restantes se desempeñarán durante los seis meses de mayor demanda (desde Octubre a Marzo). El guía que trabaje durante el año completo deberá estar capacitado para ofrecer todas las distintas actividades que ofrece el *lodge*, con el fin de que los pasajeros de temporada baja puedan acceder a las mismas.

Se considera un sueldo bruto promedio de \$500.000 para los guías, aunque puede haber variaciones dependiendo de factores como antigüedad, experiencia y desempeño, entre otros.

Dada la dificultad para encontrar en la zona guías especializados que cumplan con requisitos de certificación y un buen manejo del idioma inglés, puede considerarse la posibilidad de generar convenios con instituciones europeas para conseguir guías especializados que podrían trasladarse a la zona bajo el formato de pasantías, en caso de adoptarse el modelo integrado.

11 Plan Financiero

Una vez conseguidos los permisos y necesarios para comenzar la construcción del establecimiento y su posterior operación, se deberá realizar la implementación del mismo y su puesta en marcha.

11.1 Inversión inicial

La inversión inicial para la creación de este centro turístico consta de diversas categorías de gastos puesto que, si bien el total de la inversión corresponde a un único proyecto, es importante reconocer la inversión necesaria para cada sección del mismo, así como los ingresos generados a través de su funcionamiento.

11.1.1 Terreno

Dadas las características del centro turístico y las actividades y servicios que se espera ofrecer en este, sería necesario contar con un terreno en el sector de Parque Inglés o el sector de Radal, con acceso al río y fácil acceso a los senderos de caminata.

Según datos publicados en el sitio trovit.cl, así como la consulta a expertos de la zona (personal Conaf y encargado de Turismo de la Municipalidad de Molina), el valor de una hectárea de terreno en el sector fluctuaría entre los 20 y 25 millones de pesos. Si bien considerando las dimensiones del centro turístico, sería posible construirlo en una hectárea de terreno, para el presente proyecto se ha considerado la adquisición de dos hectáreas, por un valor aproximado de 50 millones de pesos. Existen varias razones para contar con exceso de terreno. Rushmore (2001), menciona cualidades estéticas tales como mayor visibilidad, reducción de ruido y mayor privacidad, que en general resultan difíciles de cuantificar, pero suelen aumentar el valor de una propiedad (Rushmore, 2001). El mismo autor señala que el exceso de terreno puede usarse para fines como la expansión del establecimiento, la creación de servicios tales como un centro de salud, o la creación de un generador de demanda (en el caso del centro turístico proyectado, podría tratarse de dependencias deportivas, más salas de conferencias, entre otros).

Por otra parte, durante el año 2014 se realizará además la licitación del terreno correspondiente al camping de la I. Municipalidad de Molina, ubicado en el sector de Parque Inglés. La licitación tendrá una duración de 30 años, por lo que podría resultar de interés para el desarrollo de este proyecto.

11.1.2 Construcción

Con la ayuda de un constructor civil y un arquitecto, se realizó una estimación de los metros cuadrados necesarios para albergar las distintas áreas del *lodge*

y negocios asociados, así como el costo de construcción de estas dependencias, las que incluyen:

- 8 Habitaciones para pasajeros
- Recepción / Lobby
- Bodega
- Cocina café-restaurant
- Comedor café-restaurant
- Tienda de recuerdos
- Sala de conferencias
- Piscina y Spa
- Lavandería
- Cabaña de alojamiento del personal

Se consideró necesario incluir una cabaña para el alojamiento del personal, ya que el personal probablemente provendrá de Molina y otros lugares, por lo que deberán alojarse en las dependencias del centro turístico mientras desarrollen sus labores. La Tabla 17 presenta un resumen del cálculo de costos de construcción para el centro turístico. La estimación de precios por metro cuadrado se hizo con la ayuda de los expertos consultados, información que se complementó con datos obtenidos en internet¹⁷. Se consideró un precio de 25 UF / mt.2 en el *lodge*, 22 UF /mt.2 para el restaurant, tienda de recuerdos y sala de conferencias, 30 UF / mt.2 para el área de piscina y spa y 17 UF / mt.2 para las áreas de lavandería y alojamiento del personal, ya que estas estarán orientadas a su funcionalidad más que a su diseño, por lo que se espera un menor costo en comparación a las áreas del *lodge* que serán usadas por los pasajeros.

¹⁷ Por ejemplo http://masdeco.latercera.com/2013/07/06/01/contenido/8_3543_9.shtml

Tabla 17 Cálculo de costos de construcción¹⁸

Ítem	m2	UF / m2	UF / Ítem	Nro. Ítems	Total UF	Total \$
Habitaciones estándar	32	25	800	7	5600	130.144.000
Hab. con facilidad silla de ruedas	35	25	875	1	875	20.335.000
Recepción y lobby	30	25	750	1	750	17.430.000
Bodega	15	22	330	1	330	7.669.200
Café - restaurant: comedor	60	22	1320	1	1320	30.676.800
Café - restaurant: cocina	35	22	770	1	770	17.894.800
Tienda de recuerdos	12	22	264	1	264	6.135.360
Sala de conferencias	60	22	1320	1	1320	30.676.800
Piscina + jacuzzi	100	30	3000	1	3000	69.720.000
Cabaña alojamiento personal	50	17	850	1	850	19.754.000
Estacionamientos	200	2	400	1	400	9.296.000
Lavandería	20	17	340	1	340	7.901.600
Total	649				15.819	367.633.560

Se debe considerar además gastos generales por concepto del traslado de materiales a la zona de emplazamiento del *lodge*, personal de supervisión, instalación de faena durante el período de construcción, entre otros. Esto se ha estimado en un 25% del costo directo de construcción, como se muestra a continuación.

Tabla 18 Inversión en obras físicas

Ítem	Total
Costo directo construcción	367.633.560
Gastos generales	91.908.390
Total inversión en obras físicas	459.541.950

11.1.3 Amoblado y accesorios *lodge* y negocios asociados

La Tabla 19 muestra un resumen de los costos de amoblar el *lodge* y sus negocios asociados. Para mayor detalle ver Anexo 6 a Anexo 14.

¹⁸ Valor UF de \$23.240, correspondiente al mes de diciembre del año 2013.

Tabla 19 Costo amoblado *lodge* y negocios asociados

Amoblado	Costo
Habitaciones	18.125.650
Recepción	3.717.780
Comedor Restaurant	8.796.553
Cocina Restaurant	2.536.336
Sala Conferencias	1.869.978
Tienda de Regalos	2.199.890
Lavandería	2.422.499
Cabaña Alojamiento Personal	1.670.588
Total	41.339.274

Finalmente, en el caso del restaurant se requiere – además del amoblado – un gran número de utensilios para su funcionamiento, los cuales van desde manteles y platos en el comedor, hasta batería de cocina y otros en la cocina. La Tabla 20 muestra un resumen del costo de los utensilios del restaurant, considerando tanto la cocina como el comedor.

Tabla 20 Resumen costo utensilios restaurant

Utensilios	Costo
Comedor Restaurant	2.374.218
Cocina Restaurant	556.398
Total	2.930.616

11.1.4 Vehículos

Dado el aislamiento relativo de la zona en que se ubicará el centro turístico, se hace necesaria la adquisición de un vehículo que permita realizar los viajes necesarios para el abastecimiento del *lodge* y sus negocios asociados. Se considera un presupuesto de \$12.000.000 para este fin.

Además, en el futuro se deberá analizar la posibilidad de adquirir una van para el traslado de pasajeros hasta las dependencias del *lodge*; sin embargo, dado que se espera realizar el transporte de pasajeros por medio de convenios, ello no será necesario en la primera etapa.

11.1.5 Servicios básicos

Los servicios básicos deberán ser provistos de manera general para todo el complejo, sin embargo, a la hora de calcular los costos de cada unidad de negocios se prorrateará el consumo de cada una de ellas.

i. Electricidad

Se utilizará generadores diésel insonorizados para el suministro de electricidad. Se considera que 2 generadores de 20Kw cada uno deberían ser suficientes para abastecer de electricidad al centro turístico. En caso de ser necesario para optimizar el uso eficiente de energía, se considerará la posibilidad de activar la electricidad de las habitaciones sólo durante las horas de mayor demanda (desde las 6pm a las 10am), ya que se espera que durante el resto del día los pasajeros realicen otras actividades.

El costo de un generador insonorizado de 20 Kw corresponde a \$5.700.100¹⁹, lo que entregaría un valor total de \$11.400.200 por los dos generadores.

En cuanto al consumo de petróleo, se estima un gasto aproximado de \$20.000 pesos por día cuando el *lodge* esté operando a su capacidad total²⁰.

ii. Agua potable

Existen en la zona instalaciones sanitarias que utilizan el agua de vertientes y napas subterráneas existentes en el área, por lo que se considera factible realizar este tipo de instalación. En la actualidad se supervisa constantemente el nivel de cloración del agua con el fin de prevenir posibles epidemias.

El costo de instalación de una mini planta para la potabilización del agua se ha estimado en \$10.000.000. Por otra parte, si se adquieren derechos de agua al momento de adquirir el terreno no será necesario pagar por el consumo de esta.

iii. Servicios sanitarios

En las instalaciones de Conaf – así como en las de otras organizaciones – existentes actualmente en el Parque, existen pozos absorbentes, en donde existe una fosa para cada baño. Cada aproximadamente 2 años se contrata un camión limpia-fosas para retirar los residuos cuando estas se llenan²¹. Se adoptaría este mismo sistema para el centro turístico.

¹⁹ Valor según empresa Procim, correspondiente a \$4.790.000 + Iva.

<http://www.procim.cl/catalogo/generador-electrico/generador-kipor/generador-electrico-insonorizado-20kva#>

²⁰ Cálculo aproximado, tomando un precio del diésel de \$634 por litro, según publica www.bencinaenlinea.cl, y los datos sobre el consumo de cada generador publicados en Todo Grupo Electrógenos. Se espera que los generadores funcionen a su capacidad máxima durante sólo una pequeña parte del día, mientras que el gasto será menor durante el resto del tiempo. http://www.todogrupoelectrogenos.com/b2c/index.php?page=pp_producto.php&md=0&ref=KDE+20+SS+3

²¹ Entrevista a guardaparque Conaf en sector Parque Inglés del Parque Nacional Radal Siete Tazas.

Se contempla además la construcción de una planta para el tratamiento de aguas servidas, cuyo valor ascendería a \$8.000.000.

iv. Calefacción

Se considera el uso de calderas a pellets para la calefacción del *lodge* y los negocios asociados, lo que será complementado con el uso de gas licuado. Se estima una inversión inicial de 12 millones de pesos para la instalación del sistema de calefacción, y un gasto conjunto del centro turístico de 100.000 pesos mensuales en gas licuado (incluyendo el gasto del restaurant) y 50.000 pesos mensuales en pellets.

v. Retiro de basura

Durante el periodo estival, el camión recolector de basura llega hasta el sector de Parque Inglés una o dos veces a la semana, según llamados coordinados por el personal de Conaf, por lo que si el centro turístico se ubica en Parque Inglés, deberá coordinarse el retiro de basura con esta institución. En invierno, debido a las nevazones, el camión recolector sólo llega una o dos veces al mes al sector de Radal, por lo que cada usuario que se ubique más allá de Radal es responsable de trasladar su propia basura a ese sector con el fin de que pueda ser retirada.

vi. Comunicaciones

En la zona correspondiente al Parque no existe disponibilidad de conexiones por vía telefónica o de internet, por lo que se hace necesario invertir en un enlace satelital para obtener acceso a internet y telefonía. La instalación del enlace satelital tiene un costo de 35 UF + IVA²² (aproximadamente \$820.000 x 1,19 = \$ 975.800, IVA incluido), y su costo mensual es de aproximadamente \$75.000²³.

Con el fin de permitir que los potenciales usuarios y clientes puedan comunicarse con el *lodge* por vía telefónica, es posible definir un número telefónico a través de Skype, mediante el servicio de *Skype Numbers*, el cual tiene un costo mensual de 4,8 euros²⁴ (aproximadamente \$ 2.880) y permite definir un número local en alguno de los países que cuentan con ese servicio. Dado que el costo de definir el número es igual, independiente del país en que se defina, podría considerarse el uso de un número estadounidense, con el fin de facilitar el contacto por parte de potenciales usuarios de ese mercado.

²² Cotización Entel.

²³ Según información de usuarios en <http://www.maestrosdelweb.com/principiantes/intersatelite/>

²⁴ Web oficial Skype: <https://support.skype.com/en/faq/FA256/how-do-i-set-up-my-skype-number>

11.1.6 Marketing de lanzamiento

Durante la etapa de implementación deberá hacerse una campaña de marketing con 2 objetivos: (1) generar conciencia sobre la existencia del *lodge* entre potenciales futuros usuarios y (2) generar conciencia sobre la existencia del *lodge* entre los habitantes de la comuna de Molina. Esto último tiene importancia por varias razones: en primer lugar, será beneficioso que los habitantes de Molina estén conscientes de la existencia del *lodge* y la creación de plazas de trabajo en el mismo. En segundo lugar, dado que la comuna busca potenciarse como un destino turístico atractivo, la existencia del *lodge* será útil para generar conciencia sobre el desarrollo turístico de la zona, y sin duda representará un hito para los habitantes de la comuna.

Entre las actividades propuestas para abordar estos dos objetivos se encuentran:

- Generar conciencia de la existencia del *lodge* entre futuros clientes potenciales:
 - Creación página web informativa
 - Entrega de información a tour operadores
 - Publicación en revistas de turismo de naturaleza
- Generar conciencia de la existencia del *lodge* entre futuros clientes potenciales:
 - Organización del “día del turismo” en Molina
 - Entrega de folletos informativos a habitantes de la comuna

El “día del turismo” busca, junto con hacer conocida la existencia del *lodge* entre los habitantes de la comuna de Molina, promover una cultura del turismo en la comuna. Para la realización de esta actividad se esperaría contar con el apoyo de la I. Municipalidad de Molina, así como con la participación de otras empresas y entidades locales relacionadas con el turismo.

Tabla 21 Costos aproximados campaña de marketing de lanzamiento

Clientes potenciales	
Creación página web	900.000
Entrega de información a tour operadores	500.000
Publicación en revistas de turismo de naturaleza	20.000.000
Habitantes comuna de Molina	
Día del turismo en Molina	10.000.000
Distribución de folletos informativos	500.000
Total	31.900.000

Como puede observarse en la Tabla 21, el costo de la campaña de marketing de lanzamiento sería de aproximadamente \$31.900.000, aunque podría ser

mayor dependiendo del número de publicaciones que se desee realizar, ya que este es el ítem de mayor valor.

11.1.7 Capital de Trabajo

Para la estimación del capital de trabajo se utilizó el método del desfase. Según este método, se calcula el costo total anual de la empresa, dividiéndolo en 365 y luego multiplicándolo por el número de días del ciclo productivo.

En el presente caso, se ha considerado que el ciclo productivo tiene una duración de 60 días, aunque esta variará para cada negocio del centro turístico, pues en el caso del *lodge*, los clientes pagarán antes de recibir el servicio (50% al momento de hacer la reserva y 50% restante al momento de hacer el check-in), en el restaurant se trabaja con ciclos mucho más cortos, dada la naturaleza del negocio y en la tienda de regalos dependerá del nivel de rotación de los elementos en venta. De todas formas, se ha estimado que 60 días es un plazo razonable, ya que el negocio sufrirá fluctuaciones en la demanda, por lo que debe estar preparado para hacer frente a estas.

Tabla 22 Estimación inversión en capital de trabajo

Costo anual año 1	254.758.793
Costo diario	697.969
Días de desfase	60
Capital de trabajo	41.878.158

La Tabla 23 muestra la inversión inicial total requerida para poner en marcha el proyecto, considerando cada una de las partidas discutidas anteriormente.

Tabla 23 Total inversión inicial

Implementación	
Inversión en obras físicas	459.541.950
Emplazamiento	50.000.000
Amoblado lodge	23.364.959
Amoblado restaurant	11.332.889
Amoblado tienda de regalos	2.199.890
Ropa de cama y otros renovables	4.441.536
Utensilios restaurant	2.930.616
Vehículos	12.000.000
Servicios básicos	30.376.000
Calefacción	12.000.000
	608.187.839
Puesta en Marcha	
Marketing inicial	31.900.000
Costos de reclutamiento inicial	3.100.000
Capacitación inicial	3.500.000
Capital de trabajo	41.878.158
	80.378.158
Total inversión inicial	688.565.997

11.2 Ingresos

La Tabla 24 muestra el cálculo del valor de una estadía promedio tomando como referencia los tipos de estadía definidos en el apartado 8.4.1i, se ha estimado la proporción correspondiente a cada tipo de estadía, estimando el precio promedio en \$216.600. La capacidad del *lodge*, considerando 8 habitaciones y 365 noches por año, corresponde a 2920 noches, por lo que las tasas de ocupación de los distintos escenarios consideran este número.

Tabla 24 Precio y utilidad estadía promedio

Tipo de estadía	Núm. de pasajeros	Precio	C. variable	Utilidad	Porcentaje
Estándar	2	150.000	8.397	141.603	16%
Estándar	1	100.000	4.199	95.801	3%
All Inclusive (*)	2	235.000	84.197	150.803	80%
All Inclusive (*)	1	160.000	42.099	117.901	1%
Precio estadía promedio	216.600				
Utilidad estadía promedio	147.351				
Costo variable promedio	69.249				

11.3 Costos fijos

Se ha considerado los costos fijos para operar el negocio anualmente, incluyendo servicios básicos, sueldos, alimentación del personal, aseo y marketing. Además se ha incluido la depreciación, considerando un descuento lineal por un período de 30 años para la construcción y 10 años para muebles y vehículos. Para los utensilios del *lodge* y restaurant se ha estimado un período de reposición de 3 años.

Las siguientes tablas muestran un resumen de los costos fijos anuales considerados para cada uno de los negocios del centro turístico. Los costos fijos de servicios básicos y sueldos del personal administrativo han sido ponderados, asignando un 70% al *lodge*, 20% al restaurant y 10% a la tienda de regalos.

Tabla 25 Costos fijos lodge

Ítem	Costo
Servicios básicos	1.782.806
Sueldos	30.300.000
Alimentación personal	6.196.248
Aseo	115.805
Marketing	12.600.000
Reposición	1.480.512
Depreciación	18.854.561
Total Lodge	71.329.931

Tabla 26 Costos fijos restaurant

Ítem	Costo
Servicios básicos	509.373
Sueldos	25.200.000
Alimentación personal	516.354
Aseo	33.087
Marketing	3.600.000
Reposición	976.872
Depreciación	1.133.289
Total Restaurant	31.968.975

Tabla 27 Costos fijos tienda de regalos

Ítem	Costo
Servicios básicos	254.687
Sueldos	8.100.000
Alimentación personal	1.964.664
Aseo	16.544
Marketing	1.800.000
Depreciación	219.989
Total Tienda	12.355.883

11.4 Costos Variables

Se realizó una estimación de los costos variables asociados a cada tipo de estadía, como se muestra en el Anexo 15, lo que ha arrojado una utilidad promedio de \$147.351. Cabe notar que debido a que los pasajeros *all inclusive* reportan una utilidad mayor que los pasajeros estándar, estos números son sensibles al formato de estadía preferido por los pasajeros.

Los costos variables del restaurant y la tienda de regalos se han estimado en un 60% de los ingresos percibidos.

11.5 Estimación de la tasa de ocupación

La tasa de ocupación promedio para hoteles de la Región del Maule se sitúa en el 25,9% (Serrano Puente, 2009). No se conoce una estimación similar para *lodges* u otro tipo de alojamientos en la región. Por otra parte, los datos entregados por el INE para el período 2007 – 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2010) presentan una tasa de ocupación promedio del 37,3% y de un 32% para los hoteles y cabañas de la región respectivamente. Sin embargo, no se encuentran datos que presenten un mayor detalle respecto a la ubicación específica de los hoteles o cabañas. Se tomará como referencia para la estimación la tasa de ocupación de cabañas, ya que estas suelen encontrarse en lugares rurales o aislados con mayor frecuencia que los hoteles, presentando una estacionalidad similar a la esperada para el centro turístico evaluado en este proyecto.

Se presentarán tres escenarios: el esperado, uno pesimista y uno optimista:

En el escenario esperado (caso base), se alcanzará al segundo año la tasa de ocupación promedio de las cabañas de la región (32%) y luego se logrará un aumento de un 5% en la ocupación cada año sobre la ocupación del año anterior.

En el escenario pesimista, sólo se llegará en el año 5 al 32% de ocupación, y esta se mantendrá constante sin importar los esfuerzos de marketing que se hagan.

En el escenario optimista, se alcanzará el 32% de ocupación durante el primer año de operación y esta aumentará de manera lineal hasta alcanzar el 60% al sexto año y luego se mantendrá constante.

11.6 Modelo de actividades

Como se mencionó en el punto 7.3.8, las actividades pueden desarrollarse bajo el modelo asociativo o bajo el modelo integrado. Para el modelo asociativo se estimó un costo promedio de \$20.000 por actividad, los que se pagarían directamente a los proveedores con quienes se establezca convenio. En el

caso del modelo integrado, este pago a proveedores se reduce en promedio en aproximadamente un 80% (pues aún se deberá pagar a los proveedores de cabalgatas cuando estas sean requeridas), pero a cambio se deberá realizar una importante inversión inicial en equipos, así como en facilidades para guardar los mismos. La Tabla 28 muestra la inversión inicial necesaria en equipos y la construcción de una bodega.

Tabla 28 Inversión inicial actividades (Modelo integrado)

Actividades	Capacidad simultánea	Inversión
Hiking	8	1.235.000
Trekking	8	2.165.000
Mountain bike	8	3.030.000
Kayaking	4	5.000.000
Cabalgatas (modelo asociativo)	según disponibilidad	
	Total	11.430.000
Construcción bodega para guardar equipos		
Ítem	Mt2	Inversión
Bodega	30	15.338.400
Inversión total		26.768.400

De igual forma, se deberá considerar un mayor costo fijo, debido a la necesidad de contar con guías propios para las actividades y reposición de los equipos.

Tabla 29 Costo fijo actividades (Modelo integrado)

Ítem	Costo unitario	Total Anual
Sueldo base guías ²⁵	500.000	15.000.000
Reposición equipos ²⁶		2.643.333
	Total	17.643.333

Finalmente, existirá una componente variable asociada a las actividades: esta corresponde a la alimentación de los clientes (en los casos en que ella sea

²⁵ Del total de 4 guías, se contratará a 1 por todo el año, mientras que los 3 restantes serán contratados por 6 meses (desde Octubre a Marzo), con el fin de disminuir la capacidad ociosa durante los meses de menor demanda.

²⁶ Se ha estimado un período de reposición de 3 años para los equipos de hiking, trekking y mountain bike, mientras que para los equipos de kayaking se ha estimado un período de 10 años.

ofrecida), contratación de seguros y desgaste de elementos tales como neumáticos de bicicleta.

Tabla 30 Costo variables actividades (modelo integrado)

Ítem	Costo por actividad
Seguro de turismo aventura ²⁷	1.300
Desgaste equipos	200
Alimentación participantes ²⁸	400
Total	1.900

Como se mencionó antes, al adoptar el modelo integrado existirá una disminución del costo destinado a pagar a los proveedores de actividades, con respecto al modelo asociativo, ya que estas serán provistas internamente. La disminución promedio se estima en un 80%, vale decir, de los \$20.000 por pasajero presupuestados inicialmente para el pago de proveedores de actividades, habrá un ahorro de \$16.000, a los que deberá restarse el costo variable de \$1.900 por pasajero para estimar el ahorro real.

El ahorro total por este concepto estará directamente relacionado con la demanda real observada por actividades, la cual a su vez dependerá directamente de la tasa de ocupación del *lodge*, la que a su vez variará según los escenarios base, optimista y pesimista descritos en el punto 11.2.

Según muestra la Tabla 31, el ahorro total se encontraría entre 191 millones y 340 millones dependiendo del escenario observado en la realidad (ver Anexo 16 para un cálculo detallado), cifras que deben compararse con la inversión inicial en equipos y el costo fijo de ofrecer las actividades internamente según el modelo integrado, con el fin de determinar si este modelo resulta conveniente en relación al modelo asociativo. Como puede verse en la Tabla 32, el costo de implementar las actividades de manera interna en un periodo de 10 años asciende a unos 203 millones de pesos, por lo que de cumplirse el

²⁷ En base al precio ofrecido por la empresa Baldrich Seguros, que cubre actividades de turismo aventura. Información disponible en <http://www.baldrichseguros.cl/index.php/seguro-turismo-aventura/seguro-turismo-aventura>

²⁸ Se considera alimentación para las actividades que tengan una duración de un día, con un promedio de \$2.000 por participante, estimando que alrededor de un 20% del total de actividades contratadas corresponderá a esta categoría.

escenario esperado (caso base) en el largo plazo resultaría conveniente ofrecer las actividades bajo el modelo integrado.

Tabla 31 Ahorro por actividades modelo integrado versus modelo asociativo

Escenario	Ahorro generado
Base	245.615.722
Pesimista	191.038.080
Optimista	339.916.032

Tabla 32 Costo de actividades en modelo integrado, plazo de 10 años

Ítem	Valor	Total 10 años
Inversión inicial	26.768.400	26.768.400
Costo fijo anual	17.643.333	176.433.333
Total		203.201.733

Cabe destacar que el ahorro ha sido calculado sólo teniendo en cuenta los pasajeros *all inclusive*. Sin embargo, al implementar las actividades internamente existirá capacidad ociosa, lo que permitirá captar clientes externos, por lo que esta alternativa podría resultar conveniente incluso si se da el escenario pesimista.

Como muestra la Tabla 33, si sólo se logra captar 6 clientes externos por día, durante el período en que el centro turístico cuenta con la totalidad de guías propuestos (6 meses del año), se logra una utilidad extraordinaria de 28 millones de pesos.

Tabla 33 Ingresos captados a través de público externo para actividades

Precio promedio	28000
Costo variable	1.900
Utilidad promedio	26.100
Núm. de días con totalidad de guías	180
Promedio pasajeros externos / día	6
Utilidad neta extra	28.188.000

11.7 Estimación de ingresos de los negocios asociados

Debido al alto nivel de inversión inicial, el rol de los negocios asociados (restaurant y tienda de regalos) resultará fundamental para el éxito del centro turístico.

Los ingresos del restaurant se estimaron en base al cálculo del promedio diario de desayunos, almuerzos y cenas vendidos al año, en períodos de demanda alta (Diciembre a Febrero), media (Septiembre, Octubre y Marzo) y baja (Abril a Septiembre). El ingreso anual del restaurant fue estimado en \$98.185.000, con una utilidad directa del 45%. El cálculo de ingresos y utilidades del restaurant aparece detallado en el Anexo 16. Según el cálculo realizado, el restaurant alcanzaría a cubrir sus costos fijos y variables, además de aportar alrededor de 3 millones de pesos al resultado del centro turístico.

Dada la dificultad de hacer una estimación realista de las ventas de la tienda de regalos, puesto que la variedad de bienes ofrecidos puede apelar a segmentos muy distintos de visitantes al Parque Nacional, se optó por establecer una meta de ventas que permita cubrir los costos fijos y variables, de manera de asegurar que este negocio asociado sea viable internamente. La meta de ventas de la tienda fue fijada en \$41.948.986 anuales, considerando un margen de utilidad del 40%. El detalle de cálculos puede verse en el Anexo 18.

11.8 Otras consideraciones

11.8.1 Tasa de descuento

Se utilizó una tasa de descuento del 10,77%, reportada en el documento Estimación de la Rentabilidad Económica de Proyectos de Agroturismo en la Región del Maule, Chile (Lobos, et al., 2000).

11.8.2 Valor residual

Se proyectará un flujo de caja para un período de 10 años, utilizando un modelo con valor residual igual a 0, y otro con valor residual igual al valor de terrenos más edificios, menos la depreciación, como se detalla a continuación:

Ítem	Valor
Edificios	306.361.300
Terreno	50.000.000
Total	356.361.300

11.8.3 Tributación

El centro turístico estará afecto al impuesto de primera categoría, por lo que se ha considerado una tributación del 20% sobre las utilidades generadas, según lo establecido por el Servicio de Impuestos Internos (Servicio de Impuestos Internos, 2014).

11.8.4 Patentes

De acuerdo a los antecedentes presentados en el punto 7.1, para el presente caso se ha considerado un presupuesto de 3 millones de pesos anuales por concepto de patentes y otros aspectos legales.

11.8.5 Contribuciones

Según disposiciones del Servicio de Impuestos Internos, *“la tasa anual del impuesto Territorial de los bienes raíces habitacionales (y bodegas y estacionamientos de conjuntos habitacionales acogidos a copropiedad inmobiliaria) es de 0,98% cuando el avalúo sea igual o menor a \$71.736.350 al 01.01.2014. Para los bienes raíces con avalúo mayor a \$71.736.350 hasta ese monto se aplicará la tasa del 0,98% y sobre la parte que exceda dicho monto se aplicará la tasa del 1,143%”.*

Dado que no se cuenta con información sobre el avalúo fiscal de la propiedad, se calculará el pago aproximado de contribuciones considerando los costos de terreno y construcción de la propiedad, expuestos en los puntos 11.1.1 y 11.1.2. El valor de la construcción se considera como el promedio entre los años 1 y 10, puesto que las contribuciones disminuyen a medida que se aplica depreciación a la construcción.

Tabla 34 Cálculo pago contribuciones

Valor construcción año 1	367.633.560
Valor construcción año 10	245.089.040
Valor promedio construcción	306.361.300

Ítem	Valor
Terreno	50.000.000
Construcción	306.361.300
Total	356.361.300

Tramo	Valor	Factor	Contribución a pagar
Techo SII	71.736.350	0,98%	703.016,23
Valor sobre techo SII	284.624.950	1,143%	3.253.263,18
			3.956.279

11.9 Evaluación económica

A través de la evaluación económica se determinará la rentabilidad – o no – del negocio ante distintos escenarios. Para esto, se considera tanto el modelo de actividades asociativo como el modelo integrado, y se evaluará los flujos de caja proyectados a futuro según los tres escenarios descritos anteriormente (esperado, pesimista y optimista) según las tasas de ocupación estimadas en el punto 11.5 para cada modelo. El principal criterio de evaluación corresponde al

Valor Presente Neto, aunque también se calcula la Tasa Interna de Retorno para el escenario de demanda esperada en ambos modelos.

La Tabla 35 muestra un resumen del Valor Presente Neto para el modelo Asociativo y el Integrado, bajo los distintos escenarios.

Se puede observar que el modelo integrado entrega mejores resultados que el modelo asociativo en todos los escenarios. Ello se debe a que este modelo permite la llegada de ingresos adicionales a través de la captación de clientes externos – no alojados en el *lodge* – así como de clientes que no contraten el servicio *all inclusive*.

Tabla 35 Resumen VPN Modelo asociativo y modelo integrado

VPN	Escenario		
	Esperado	Pesimista	Optimista
Modelo Asociativo	- 170.809.551	- 321.093.362	107.055.919
Modelo Integrado	- 63.482.815	- 213.766.626	214.382.655

Entre la Tabla 36 y la Tabla 41 se presenta el detalle de los flujos de caja proyectados para cada escenario dentro de cada modelo. Se puede observar que, si bien el modelo integrado requiere una mayor inversión inicial, ello otorga mejores resultados, además de ser consecuente con la estrategia de diferenciación del centro turístico, ya que permitiría un mejor control sobre la calidad del servicio de actividades entregado, buscando de esa forma la mayor satisfacción del cliente final.

Tabla 36 Flujo de caja proyectado futuro (caso base) - Modelo asociativo

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de ocupación		20,0%	32,0%	33,6%	35,3%	37,0%	38,9%	40,8%	42,9%	45,0%	47,3%
Ingresos Lodge		126.494.400	202.391.040	212.510.592	223.136.122	234.292.928	246.007.574	258.307.953	271.223.350	284.784.518	299.023.744
Ingresos restaurant		98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000
Ingresos tienda		43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912
Ingresos totales		268.054.312	343.950.952	354.070.504	364.696.033	375.852.839	387.567.486	399.867.864	412.783.262	426.344.429	440.583.655
Costos fijos centro turístico											
Servicios básicos		2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865
Sueldos		63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000
Alimentación personal		14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160
Aseo		165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435
Marketing		18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Reposición		2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384
Calefacción		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Arriendo oficinas		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Combustible		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Patentes		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Contribuciones		3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279
Depreciación		20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839
Total costos fijos		134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962
Costos variables lodge		40.441.134	64.705.814	67.941.104	71.338.160	74.905.068	78.650.321	82.582.837	86.711.979	91.047.578	95.599.957
Costos variables restaurant		54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750
Costos variables tienda		26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947
Total costos variables		120.467.830	144.732.511	147.967.801	151.364.856	154.931.764	158.677.018	162.609.534	166.738.676	171.074.275	175.626.654
Utilidad Antes de Impuesto		13.295.519	64.927.478	71.811.740	79.040.214	86.630.112	94.599.505	102.967.368	111.753.624	120.979.192	130.666.039
Impuesto primera categoría (20%)		2.659.104	12.985.496	14.362.348	15.808.043	17.326.022	18.919.901	20.593.474	22.350.725	24.195.838	26.133.208
Inversión	688.565.997										
Flujo neto	-688.565.997	10.636.415	51.941.983	57.449.392	63.232.171	69.304.090	75.679.604	82.373.894	89.402.899	96.783.354	104.532.831
Valor residual											356.361.300
Recuperación capital de trabajo											41.878.158
Tasa de descuento		10,77%									
VPN	-170.809.551										

Tabla 37 Flujo de caja proyectado futuro (escenario pesimista) - Modelo asociativo

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de ocupación		20,0%	23,0%	26,0%	29,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%
Ingresos Lodge		126.494.400	145.468.560	164.442.720	183.416.880	202.391.040	202.391.040	202.391.040	202.391.040	202.391.040	202.391.040
Ingresos restaurant		98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000
Ingresos tienda		43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912
Ingresos totales		268.054.312	287.028.472	306.002.632	324.976.792	343.950.952	343.950.952	343.950.952	343.950.952	343.950.952	343.950.952
Costos fijos centro turístico											
Servicios básicos		2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865
Sueldos		63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000
Alimentación personal		14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160
Aseo		165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435
Marketing		18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Reposición		2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384
Calefacción		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Arriendo oficinas		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Combustible		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Patentes		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Contribuciones		3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279
Depreciación		20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839
Total costos fijos		134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962
Costos variables lodge		40.441.134	46.507.304	52.573.474	58.639.644	64.705.814	64.705.814	64.705.814	64.705.814	64.705.814	64.705.814
Costos variables restaurant		54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750
Costos variables tienda		26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947
Total costos variables		120.467.830	126.534.000	132.600.171	138.666.341	144.732.511	144.732.511	144.732.511	144.732.511	144.732.511	144.732.511
Utilidad Antes de Impuesto		13.295.519	26.203.509	39.111.499	52.019.489	64.927.478	64.927.478	64.927.478	64.927.478	64.927.478	64.927.478
Impuesto primera categoría (20%)		2.659.104	5.240.702	7.822.300	10.403.898	12.985.496	12.985.496	12.985.496	12.985.496	12.985.496	12.985.496
Inversión		688.565.997									
Flujo neto		-688.565.997	10.636.415	20.962.807	31.289.199	41.615.591	51.941.983	51.941.983	51.941.983	51.941.983	51.941.983
Valor residual											356.361.300
Recuperación capital de trabajo											41.878.158
Tasa de descuento		10,77%									
VPN		-321.093.362									

Tabla 38 Flujo de caja proyectado futuro (escenario optimista) - Modelo asociativo

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de ocupación		32,0%	37,6%	43,2%	48,8%	54,4%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%
Ingresos Lodge		202.391.040	237.809.472	273.227.904	308.646.336	344.064.768	379.483.200	379.483.200	379.483.200	379.483.200	379.483.200
Ingresos restaurant		98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000
Ingresos tienda		43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912
Ingresos totales		343.950.952	379.369.384	414.787.816	450.206.248	485.624.680	521.043.112	521.043.112	521.043.112	521.043.112	521.043.112
Costos fijos centro turístico											
Servicios básicos		2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865
Sueldos		63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000
Alimentación personal		14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160
Aseo		165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435
Marketing		18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Reposición		2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384
Calefacción		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Arriendo oficinas		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Combustible		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Patentes		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Contribuciones		3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279
Depreciación		20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839
Total costos fijos		134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962
Costos variables lodge		64.705.814	76.029.331	87.352.848	98.676.366	109.999.883	121.323.401	121.323.401	121.323.401	121.323.401	121.323.401
Costos variables restaurant		54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750
Costos variables tienda		26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947
Total costos variables		144.732.511	156.056.028	167.379.545	178.703.063	190.026.580	201.350.098	201.350.098	201.350.098	201.350.098	201.350.098
Utilidad Antes de Impuesto		64.927.478	89.022.393	113.117.308	137.212.222	161.307.137	185.402.052	185.402.052	185.402.052	185.402.052	185.402.052
Impuesto primera categoría (20%)		12.985.496	17.804.479	22.623.462	27.442.444	32.261.427	37.080.410	37.080.410	37.080.410	37.080.410	37.080.410
Inversión		688.565.997									
Flujo neto		-688.565.997	51.941.983	71.217.914	90.493.846	109.769.778	129.045.710	148.321.641	148.321.641	148.321.641	148.321.641
Valor residual											356.361.300
Recuperación capital de trabajo											41.878.158
Tasa de descuento		10,77%									
VPN		107.055.919									

Tabla 39 Escenario esperado - Modelo integrado

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de ocupación		20,0%	32,0%	33,6%	35,3%	37,0%	38,9%	40,8%	42,9%	45,0%	47,3%
Ingresos Lodge		126.494.400	202.391.040	212.510.592	223.136.122	234.292.928	246.007.574	258.307.953	271.223.350	284.784.518	299.023.744
Ingresos restaurant		98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000
Ingresos tienda		43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912
Ingresos por actividades		30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000
Ingresos totales		298.294.312	374.190.952	384.310.504	394.936.033	406.092.839	417.807.486	430.107.864	443.023.262	456.584.429	470.823.655
Costos fijos centro turístico											
Servicios básicos		2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865
Sueldos		63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000
Alimentación personal		14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160
Aseo		165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435
Marketing		18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Reposición		2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384
Calefacción		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Arriendo oficinas		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Combustible		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Patentes		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Contribuciones		3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279
Depreciación		20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839
Total costos fijos		134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962
Costos variables lodge		40.441.134	64.705.814	67.941.104	71.338.160	74.905.068	78.650.321	82.582.837	86.711.979	91.047.578	95.599.957
Costos variables restaurant		54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750
Costos variables tienda		26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947
Costo variable actividades		2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000
Total costos variables		122.519.830	146.784.511	150.019.801	153.416.856	156.983.764	160.729.018	164.661.534	168.790.676	173.126.275	177.678.654
Utilidad Antes de Impuesto		41.483.519	93.115.478	99.999.740	107.228.214	114.818.112	122.787.505	131.155.368	139.941.624	149.167.192	158.854.039
Impuesto primera categoría (20%)		8.296.704	18.623.096	19.999.948	21.445.643	22.963.622	24.557.501	26.231.074	27.988.325	29.833.438	31.770.808
Inversión		715.334.397									
Flujo neto		-715.334.397	33.186.815	74.492.383	79.999.792	85.782.571	91.854.490	98.230.004	104.924.294	111.953.299	119.333.754
Valor residual											356.361.300
Recuperación capital de trabajo											41.878.158
Tasa de descuento		10,77%									
VPN		- 63.482.815									

Tabla 40 Escenario pesimista - Modelo integrado

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de ocupación		20,0%	23,0%	26,0%	29,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%	32,0%
Ingresos Lodge		126.494.400	145.468.560	164.442.720	183.416.880	202.391.040	202.391.040	202.391.040	202.391.040	202.391.040	202.391.040
Ingresos restaurant		98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000
Ingresos tienda		43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912
Ingresos por actividades		30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000
Ingresos totales		298.294.312	317.268.472	336.242.632	355.216.792	374.190.952	374.190.952	374.190.952	374.190.952	374.190.952	374.190.952
Costos fijos centro turístico											
Servicios básicos		2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865
Sueldos		63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000
Alimentación personal		14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160
Aseo		165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435
Marketing		18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Reposición		2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384
Calefacción		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Arriendo oficinas		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Combustible		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Patentes		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Contribuciones		3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279
Depreciación		20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839
Total costos fijos		134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962
Costos variables lodge		40.441.134	46.507.304	52.573.474	58.639.644	64.705.814	64.705.814	64.705.814	64.705.814	64.705.814	64.705.814
Costos variables restaurant		54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750
Costos variables tienda		26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947
Costo variable actividades		2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000
Total costos variables		122.519.830	128.586.000	134.652.171	140.718.341	146.784.511	146.784.511	146.784.511	146.784.511	146.784.511	146.784.511
Utilidad Antes de Impuesto		41.483.519	54.391.509	67.299.499	80.207.489	93.115.478	93.115.478	93.115.478	93.115.478	93.115.478	93.115.478
Impuesto primera categoría (20%)		8.296.704	10.878.302	13.459.900	16.041.498	18.623.096	18.623.096	18.623.096	18.623.096	18.623.096	18.623.096
Inversión		715.334.397									
Flujo neto		-715.334.397	33.186.815	43.513.207	53.839.599	64.165.991	74.492.383	74.492.383	74.492.383	74.492.383	74.492.383
Valor residual											356.361.300
Recuperación capital de trabajo											41.878.158
Tasa de descuento		10,77%									
VPN		-213.766.626									

Tabla 41 Escenario optimista - Modelo integrado

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa de ocupación		32,0%	37,6%	43,2%	48,8%	54,4%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%	60,0%
Ingresos Lodge		202.391.040	237.809.472	273.227.904	308.646.336	344.064.768	379.483.200	379.483.200	379.483.200	379.483.200	379.483.200
Ingresos restaurant		98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000	98.185.000
Ingresos tienda		43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912	43.374.912
Ingresos por actividades		30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000	30.240.000
Ingresos totales		374.190.952	409.609.384	445.027.816	480.446.248	515.864.680	551.283.112	551.283.112	551.283.112	551.283.112	551.283.112
Costos fijos centro turístico											
Servicios básicos		2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865	2.546.865
Sueldos		63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000	63.600.000
Alimentación personal		14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160	14.357.160
Aseo		165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435	165.435
Marketing		18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
Reposición		2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384	2.457.384
Calefacción		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Arriendo oficinas		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Combustible		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Patentes		3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Contribuciones		3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279	3.956.279
Depreciación		20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839	20.207.839
Total costos fijos		134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962	134.290.962
Costos variables lodge		64.705.814	76.029.331	87.352.848	98.676.366	109.999.883	121.323.401	121.323.401	121.323.401	121.323.401	121.323.401
Costos variables restaurant		54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750	54.001.750
Costos variables tienda		26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947	26.024.947
Costo variable actividades		2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000	2.052.000
Total costos variables		146.784.511	158.108.028	169.431.545	180.755.063	192.078.580	203.402.098	203.402.098	203.402.098	203.402.098	203.402.098
Utilidad Antes de Impuesto		93.115.478	117.210.393	141.305.308	165.400.222	189.495.137	213.590.052	213.590.052	213.590.052	213.590.052	213.590.052
Impuesto primera categoría (20%)		18.623.096	23.442.079	28.261.062	33.080.044	37.899.027	42.718.010	42.718.010	42.718.010	42.718.010	42.718.010
Inversión		715.334.397									
Flujo neto		-715.334.397	74.492.383	93.768.314	113.044.246	132.320.178	151.596.110	170.872.041	170.872.041	170.872.041	170.872.041
Valor residual											356.361.300
Recuperación capital de trabajo											41.878.158
Tasa de descuento		10,77%									
VPN		214.382.655									

11.10 Análisis break-even

Se realizó un análisis *break-even* para establecer la tasa de ocupación mínima para lograr un VPN igual a cero en un período de 10 años, considerando el caso base, tanto para el modelo asociativo como para el modelo integrado de actividades.

De acuerdo al análisis, la tasa de ocupación promedio necesaria para conseguir el *break-even* al cabo de 10 años corresponde a un 43,6% para el modelo asociativo y un 38,3% para el modelo integrado.

11.11 Análisis de sensibilidad

Dado que el centro turístico consiste en tres negocios relacionados (*Lodge*, Restaurant y Tienda de regalos), además de las actividades - que en el modelo integrado constituirían un nuevo negocio – existe un gran número de variables que pueden afectar el desempeño final del centro turístico.

Como se mencionó antes, el caso base presenta un VPN negativo, tanto bajo el modelo asociativo como bajo el modelo integrado. Sin embargo, el modelo integrado ofrece mayores posibilidades de revertir esa situación, al entregar una mayor flexibilidad para la captación de nuevos ingresos a través de la atracción de clientes externos al *lodge*.

A continuación se presentan los análisis de sensibilidad sobre el número de clientes externos captados para las actividades del centro turístico, y luego la variación de las ventas del restaurant y su efecto sobre el VPN.

Promedio de clientes externos para actividades (Modelo integrado)

El análisis inicial del modelo integrado se hizo considerando un promedio de sólo 6 clientes externos (es decir, aquellos que no se hospedan en el *lodge*, o bien se hospedan, pero no contratan servicio *all inclusive*) para las actividades ofrecidas por el *lodge*. Si este número logra aumentarse a 9 clientes en promedio, el proyecto tendrá un VPN positivo, como muestra la Tabla 42.

Tabla 42 Análisis de sensibilidad: promedio de clientes externos para actividades por día

Prom. clientes externos por día	VPN
5	- 85.832.005
5,4	- 76.892.329
5,8	- 67.952.653
6,2	- 59.012.977
6,6	- 50.073.302
7	- 41.133.626
7,4	- 32.193.950
7,8	- 23.254.274
8,2	- 14.314.599
8,6	- 5.374.923
9	3.564.753
9,4	12.504.428
9,8	21.444.104
10,2	30.383.780
10,6	39.323.456
11	48.263.131
11,4	57.202.807
11,8	66.142.483
12,2	75.082.159
12,6	84.021.834
13	92.961.510

Ventas Restaurant

La Tabla 43 muestra el efecto de la variación porcentual de las ventas del restaurant sobre el VPN, tanto bajo el modelo integrado como bajo el modelo asociativo. Se puede observar que en el modelo integrado, un aumento del 33% en las ventas del restaurant produciría un VPN positivo, mientras que en el modelo asociativo el VPN aún tendría un valor negativo de más de 100 millones de pesos.

Tabla 43 Análisis de sensibilidad: Ventas restaurant. Modelo integrado versus modelo asociativo

Variación %	Ventas	VPN M. Integrado	VPN M. Asociativo
-15%	83.457.250	95.010.907	202.337.643
-12%	86.402.800	88.705.288	196.032.024
-9%	89.348.350	82.399.670	189.726.406
-6%	92.293.900	76.094.052	183.420.788
-3%	95.239.450	69.788.434	177.115.170
0%	98.185.000	63.482.815	170.809.551
3%	101.130.550	57.177.197	164.503.933
6%	104.076.100	50.871.579	158.198.315
9%	107.021.650	44.565.961	151.892.697
12%	109.967.200	38.260.342	145.587.078
15%	112.912.750	31.954.724	139.281.460
18%	115.858.300	25.649.106	132.975.842
21%	118.803.850	19.343.487	126.670.224
24%	121.749.400	13.037.869	120.364.605
27%	124.694.950	6.732.251	114.058.987
30%	127.640.500	426.633	107.753.369
33%	130.586.050	5.878.986	101.447.750

11.12 Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno del proyecto corresponde a un 6,42% bajo el modelo asociativo y un 9,21% bajo el modelo integrado. Si bien en ambos casos esta se encuentra por debajo de la tasa de descuento utilizada (10,37%), una vez más es posible observar que el modelo integrado entrega mejores resultados.

11.13 Potencial ampliación

Tal como se señaló en el punto 9.8, se podría considerar la posibilidad de ampliar el establecimiento en caso de que la demanda no atendida sea suficiente para justificar dicha decisión.

Dada la incertidumbre existente en los primeros años, se analizará esta decisión en el año 5. Dependiendo de la magnitud de la demanda no atendida, se podría ampliar desde las 8 habitaciones existentes a 12 (aumento de capacidad del 50%, con 4 habitaciones adicionales) o a 16 (aumento de capacidad del 100%). Cabe destacar que una ampliación del 50% de capacidad no requeriría inversiones adicionales a la construcción de las habitaciones, como son bodega, ampliación de lavandería o dependencias de alojamiento para el personal. Sin embargo, en caso de ampliarse la capacidad en un 100%, esto deberá hacerse en conjunto con las ampliaciones mencionadas, de manera de permitir el funcionamiento óptimo del *lodge*.

Se ha considerado un tamaño de habitaciones mayor al existente (40 mt² en lugar de 32mt²) y un gasto por metro cuadrado de construcción de mayor al considerado en la primera etapa (aumento de 25 UF/mt² a 40 UF/mt²). De esta forma las nuevas habitaciones permitirían entregar una oferta más diversa, permitiendo la diferenciación de distintos segmentos de clientes internamente.

11.13.1 Primer caso: ampliación del 50% de la capacidad del *lodge*

La Tabla 44 muestra la inversión requerida para una ampliación del 50% de la capacidad del *lodge* (4 habitaciones adicionales).

Tabla 44 Inversión en obras físicas ampliación 50% capacidad

Item	m2	costo UF/ m2	UF / item	nro. Items	Total UF
Habitaciones deluxe	40	40	1600	4	6.400
				Total \$	148.736.000
				Gastos Generales (25%)	37.184.000
				Inversión Total Obras físicas	185.920.000

Además de la inversión en obras físicas, debe considerarse el amoblado de las nuevas habitaciones y los elementos renovables de cada habitación (ropa de cama, toallas, cortinas, entre otros), como se muestra en la Tabla 45.

Tabla 45 Inversión total ampliación 50% de capacidad

Ítem	Valor
Obras físicas	185.920.000
Amoblado habitaciones	6.842.057
Ropa de cama y renovables	2.220.768
Total	194.982.825

Al mismo tiempo, como se puede ver en la Tabla 46, la ampliación de capacidad conllevaría un aumento de los costos fijos. Se contempla un aumento del 10% en costo por servicios básicos (independiente del aumento del costo variable por el mismo concepto), un aumento por concepto de sueldos, debido a la contratación de una nueva mucama por 4 meses al año (desde Noviembre a Febrero), con un sueldo bruto de \$ 300.000, y la alimentación de la misma por el mismo período. Finalmente aumentarían los costos de reposición y depreciación en forma proporcional a la inversión realizada (construcción de habitaciones y amoblado de las mismas). El costo de marketing se mantiene constante, ya que uno de los objetivos de la ampliación es obtener una mayor rentabilidad de la inversión en marketing.

Tabla 46 Variación costos fijos ampliación 50% capacidad

Ítem	Valor
Servicios básicos	178.281
Sueldos	1.200.000
Alimentación personal	503.760
Aseo	57.902
Marketing	-
Reposición	740.256
Depreciación	5.864.149
Total	8.544.348

Se debe analizar entonces cuál sería el nivel de demanda adicional que se debería captar entre los años 6 y 10 para que esta inversión resulte conveniente dentro del horizonte de análisis de 10 años.

Para efectos de simplicidad se efectuará los análisis considerando el mismo precio promedio descrito en el punto 11.2, ya que si bien se espera que el precio de las nuevas habitaciones sea algo mayor que el de las construidas en la primera etapa, es posible que al mismo tiempo se bajen los precios de estas últimas, manteniendo el precio promedio estable.

Como se explica en el Anexo 19, se requiere al menos una ocupación de 330 noches sobre las 1460 noches de capacidad adicional generada (es decir, un 22,6% de esta) para que la inversión en ampliación del 50% de la capacidad del *lodge* sea justificada.

Considerando la ampliación, el *lodge* tendría una capacidad total de 4380 noches, y las 330 noches adicionales requeridas representan un 7,5% de ocupación sobre la capacidad total. Por esta razón, deberá analizarse exhaustivamente el nivel de demanda no atendida y otras fuentes de demanda potencial para determinar si es posible lograr este incremento en la ocupación promedio a través de la inversión en una ampliación del 50% de capacidad.

11.13.2 Segundo caso: ampliación del 100% de la capacidad del *lodge*

En este caso, se analiza una ampliación del 100% de la capacidad del *lodge*. Como se mencionó anteriormente, esta ampliación requeriría - además de la construcción de habitaciones - una inversión en obras físicas de apoyo, como son lavandería, bodega y una cabaña de alojamiento para el personal. La Tabla 47 presenta un resumen de la inversión en obras físicas para conseguir esta ampliación.

Tabla 47 Inversión en obras físicas ampliación 100% capacidad

Item	m2	costo UF/ m2	UF / item	nro. Items	Total
Habitaciones deluxe	40	40	1600	8	12.800
Bodega	15	25	375	1	375
Dep. alojamiento personal	50	17	850	1	850
Lavandería	20	17	340	1	340
			Total UF		14.365
			Total \$		333.842.600
			Gastos Generales (25%)		83.460.650
			Inversión total en obras físicas		417.303.250

La Tabla 48 muestra la inversión total a realizar para conseguir una ampliación del 100% de la capacidad.

Tabla 48 Inversión total ampliación 100% de capacidad

Ítem	Valor
Obras físicas	417.303.250
Amoblado habitaciones	9.242.578
Ropa de cama y renovables	4.441.536
Amoblado lavandería	2.422.499
Amob. Cabaña personal	1.670.588
Total	435.080.451

Finalmente, la Tabla 49 muestra la variación que sufrirán los costos fijos si se opta por incrementar la capacidad del *lodge* en un 100%. La mayoría de los costos fijos presentados variarán de manera proporcional al tamaño de la ampliación realizada. En el caso de los sueldos, se considera la integración de una nueva mucama por 4 meses al año (Desde Noviembre a Febrero), y otra por 2 meses (Enero y Febrero), cada una de las cuales recibirá un sueldo de

\$300.000 brutos. Al igual que en el caso anterior, el gasto de marketing no sufrirá variaciones.

Tabla 49 Variación costos fijos ampliación 100% capacidad

Ítem	Valor
Servicios básicos	356.561
Sueldos	1.800.000
Alimentación personal	755.640
Aseo	115.805
Marketing	-
Reposición	1.480.512
Depreciación	12.034.369
Total	16.542.887

Como se muestra en el Anexo 20, se requiere al menos una ocupación de 707 noches sobre las 2920 noches de capacidad adicional generada (es decir, un 24,2% de esta) para que la inversión en ampliación del 100% de la capacidad del *lodge* sea justificada.

Considerando la ampliación, el *lodge* tendría una capacidad total de 5840 noches, y las 707 noches adicionales requeridas representan un 12,1% de ocupación sobre la capacidad total.

Una ampliación del *lodge* permitiría también obtener sinergias en temas como el gasto de marketing, utilización de la capacidad de actividades (si se adopta el modelo integrado), y el transporte de pasajeros, lo que podría permitir en el futuro entregar el servicio de transporte desde el aeropuerto de Santiago directamente, sin tener que recurrir a convenios con empresas externas.

12 Conclusiones

Se ha establecido un análisis de la viabilidad técnica y económica de crear un centro turístico orientado al segmento de lujo en el Parque Nacional Radal Siete Tazas. Se reconoce las dificultades y desafíos implícitos a su creación, dado el aislamiento relativo del lugar, dificultades de acceso y falta de servicios básicos, que encarecen la implementación del centro turístico.

Se ha observado que, si bien existe un alto potencial turístico en la zona, dados sus atractivos naturales, es necesario desarrollar una cultura de turismo que permita la implementación de proyectos similares a este, orientados a los segmentos de alto gasto. De otra forma se hará difícil cumplir con los estándares de servicio necesarios para satisfacer a este segmento.

Se ha analizado la implementación del proyecto bajo los modelos asociativo e integrado, obteniéndose consistentemente mejores resultados en este último.

Si bien el VPN en el escenario de demanda esperada se presenta negativo en ambos modelos (-170 millones bajo el modelo asociativo y – 63 millones en el modelo integrado), el modelo integrado entrega mejores perspectivas para revertir esta situación, al permitir la captación de ingresos a través de clientes externos al *lodge*.

El modelo integrado también ofrece una mejor Tasa Interna de Retorno en relación al modelo asociativo (9,21% versus 6,42%) lo que resalta una vez más la conveniencia de adoptar dicho modelo.

El análisis del modelo integrado se efectuó considerando un promedio de 6 clientes externos para actividades durante los seis meses de mayor demanda del año (desde Octubre a Marzo); sin embargo, si se logra elevar ese número a un promedio de 9 clientes externos por día, el proyecto entrega un Valor Presente Neto positivo en el escenario de demanda esperada.

Se analizó además la posibilidad de ampliar la capacidad del *lodge* en un 50% y en un 100%, con el fin de capturar demanda potencial no atendida. Si bien las condiciones de inversión son distintas en ambos casos - ya que para ampliar la capacidad en un 100% se requiere hacer inversiones adicionales en elementos complementarios como bodegas, lavandería y dependencias para el alojamiento del personal - se concluyó que una ampliación del 50% de capacidad se justifica si se logra vender 330 noches adicionales de alojamiento sobre las ventas existentes. Para justificar la ampliación del 100% de la capacidad, en tanto, se requiere vender 707 noches adicionales. Por esta razón, resulta fundamental hacer un seguimiento de la demanda latente, con el fin de contar con una evaluación realista de una posible expansión.

La expansión del *lodge* permitiría también sinergias en cuanto a la utilización de la capacidad de actividades, mejor aprovechamiento del gasto en marketing y en el futuro analizar la posibilidad de entregar el servicio de transporte de forma interna.

13 Bibliografía

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2014. *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. [En línea]

Available at: <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/patentes-municipales>

[Último acceso: 26 Febrero 2014].

Cabañas Valle de las Catas, 2013. *Cabañas Valle de las Catas*. [En línea]

Available at: www.sietetazas.cl

[Último acceso: 02 Noviembre 2013].

China.org.cn, 2011. *China.org.cn*. [En línea]

Available at: [http://www.china.org.cn/top10/2011-](http://www.china.org.cn/top10/2011-08/31/content_23323418_6.htm)

[08/31/content_23323418_6.htm](http://www.china.org.cn/top10/2011-08/31/content_23323418_6.htm)

[Último acceso: 2014].

Corporación Nacional Forestal, 2008. *Plan de Manejo Parque Nacional Radal Siete Tazas*, s.l.: s.n.

Corporación Nacional Forestal, 2013. *CONAF*. [En línea]

Available at: www.conaf.cl

[Último acceso: 01 Noviembre 2013].

Departamento de Fomento Productivo - I. Municipalidad de Molina, 2007. *Plan Estratégico De Desarrollo Turístico Municipalidad De Molina Y Ciudadanía Molina Turismo Activo 2007 – 2013*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 a. *Travel and Tourism in Chile*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 b. *Travel and Tourism in Argentina*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 c. *Travel and Tourism in Peru*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 d. *Travel and Tourism in Brazil*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 e. *Travel and Tourism in New Zealand*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 f. *Travel and Tourism in Australia*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 g. *Travel and Tourism in Thailand*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 h. *Tourism Flows Inbound in Chile*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 i . *Tourism Flows Inbound in Argentina*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 j. *Tourism Flows Inbound in Brazil*, s.l.: s.n.

Euromonitor International, 2013 k. *Tourism Flows Inbound in Peru*, s.l.: s.n.

- Euromonitor International, 2013 l. *Tourism Flows Inbound in Thailand*, s.l.: s.n.
- Euromonitor International, 2013 m. *Tourism Flows Inbound in New Zealand*, s.l.: s.n.
- Euromonitor International, 2013 n. *Tourism Flows Inbound in Australia*, s.l.: s.n.
- Euromonitor, 2012. *Luxury Travel: Experiencing the Best*, s.l.: s.n.
- Gobierno de Chile, 2011. *Chile: Estrategia Nacional de Turismo 2012-2020*, s.l.: s.n.
- Grzanic, J., 2007. Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry. *Ekonomska Misao i Praksa*, pp. 81 - 98.
- Ilustre Municipalidad de Molina, 2013. *Ilustre Municipalidad de Molina*. [En línea]
Available at: www.municipalidadmolina.cl
[Último acceso: 04 Noviembre 2013].
- Instituto Nacional de Estadísticas, 2010. *Turismo, Informe Anual 2010*. s.l.:s.n.
- Instituto Nacional de Normalización, 2007. *Clasificación, calificación y terminología de establecimientos de alojamiento turístico*. s.l.:s.n.
- Instituto Nacional de Normalización, 2012. *Norma Chilena NCh 3009. Alojamiento turístico. Centro de turismo de naturaleza o lodge - requisitos para su calificación*. s.l.:s.n.
- International Union for Conservation of Nature, 2014. *Protected Areas*. [En línea]
Available at:
http://www.iucn.org/about/work/programmes/gpap_home/gpap_quality/gpap_pa_categories/gpap_pacategory2/
[Último acceso: 2014].
- La Segunda, 2011. Las propuestas que buscan atraer el turismo VIP a Chile. *Agenda Para Emprendedores*, pp. 4 - 5 .
- Lobos, G., Cerda, A., Zamora, J. & Ureta, M., 2000. *Estimación de la Rentabilidad Económica de Proyectos de Agroturismo en la Región del Maule, Chile*. s.l.:s.n.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2013. *Plan Maestro Parque Nacional Radal Siete Tazas*, s.l.: Gobierno de Chile.
- Osterwalder, A. y P. Y., 2010. *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc..

Rushmore, S., 2001. *Hotel Investments Handbook*. s.l.:HVS International.

Sernatur Coquimbo, 2014. *Guía para la creación de empresas turísticas*. [En línea]

Available at: <http://www.tecturcoquimbo.cl/>

[Último acceso: Febrero 2014].

Serrano Puentes, R., 2009. *Plan de Negocios, Hotel Boutique Rural en Chanco*. s.l.:s.n.

Servicio de Impuestos Internos, 2014. *Servicio de Impuestos Internos*. [En línea]

Available at: [Servicio de Impuestos Internos](#)

[Último acceso: 27 Febrero 2014].

Servicio Nacional de Turismo, 2011. *Plan para el Desarrollo Turístico del Maule 2011 - 2014*, s.l.: Gobierno de Chile.

14 Anexos

Anexo 1 Análisis FODA Chile y competidores²⁹

	Chile	Argentina	Brasil	Nueva Zelanda
Fortalezas	Gran diversidad de geografías, atracciones naturales y destinos turísticos Atracciones como casinos y edificios y sitios históricos Buenos estándares de seguridad y calidad de servicio	Recursos naturales: diversidad de paisajes Amplia oferta cultural en ciudades Alojamientos turísticos de alta calidad	Reputación sin par como destino de entretenimiento en Latinoamérica Fácil acceso, gracias a ubicación estratégica en Latinoamérica y numerosas conexiones aéreas con Norteamérica País amigable con la comunidad gay	Belleza escénica diversa y con poca intervención Asociación con Middle Earth, el setting para El Hobbit y El Señor de los Anillos
Debilidades	Bajo desarrollo de infraestructura sanitaria y de transportes Falta de exposición en internet para muchos destinos turísticos y alojamientos Falta de regulación de la inversión y construcción de alojamientos turísticos	Economía cíclica e incertidumbre política Inestabilidad del tipo de cambio Falta de desarrollo de infraestructura de transporte	Alta incidencia de crimen y violencia, lo que aleja a los turistas Altos impuestos, por lo que es un destino caro en relación a otros Creciente consolidación en el transporte aéreo, con el consecuente impacto en los precios	Lejanía de los países emisores más importantes Falta de rutas aéreas directas
Oportunidades	Compromiso del Gobierno para invertir en todos los tipos de infraestructura turística Estabilidad macroeconómica y regulaciones que favorecen la inversión Actual auge en el consumo, lo que impulsa las ventas de viajes y turismo	Copa del Mundo Fifa 2014 y Juegos Olímpicos 2016 en Brasil PIB creciente en países emisores como Brasil, Chile o Perú Interés creciente de turistas rusos y chinos por destinos de Latinoamérica	Copa del Mundo FIFA 2014 y Olimpiadas 2016 pondrán a Brasil en el centro de atención mundial Clase media creciente, lo que aumenta la demanda por viajes y bienes de lujos Foco creciente en turismo de negocios, lo que permite la llegada de turistas de mayor gasto Rápido desarrollo de transporte aéreo regional con aerolíneas de bajo costo como Azul y Trip Medios sociales entregan la oportunidad de promover atracciones turísticas y evaluar mejor los servicios entregados Disponibilidad limitada de habitaciones de hotel en la mayoría de las ciudades, lo que presenta grandes oportunidades por inversión continua en alojamientos de viaje	Creciente interés de turistas chinos y japoneses por vacacionar en Nueva Zelanda Numerosas ventajas para el desarrollo de turismo de lujo
Amenazas	Saturación de destinos debido a la falta de planificación y regulación de ciudades costeras Construcción de plantas energéticas cerca de varias atracciones naturales Crisis financiera en el mercado inmobiliario	Competencia de Brasil como principal destino de Latinoamérica Lenta recuperación de Europa y Norteamérica de la crisis de 2008	Preocupación sobre si los proyectos de infraestructura en construcción serán suficientes para recibir al creciente número de turistas de los próximos 4 años Crecimiento económico lento de Argentina y EEUU puede minar llegadas internacionales y bajar el gasto desde ambos países Precios crecientes de combustible preocupan a aerolíneas	Fuerte competencia por parte de Australia

²⁹ Fuente: elaboración propia basada en información disponible en Euromonitor International (Euromonitor International, 2013 a) (Euromonitor International, 2013 b) (Euromonitor International, 2013 c) (Euromonitor International, 2013 d) (Euromonitor International, 2013 e) (Euromonitor International, 2013 f) (Euromonitor International, 2013 g)

Anexo 1 (continuación)

	Tailandia	Australia	Peru
Fortalezas	Economía abierta con recursos turísticos tales como playas, montañas y atracciones culturales Seis aeropuertos internacionales principales, con capacidad para 80 millones de pasajeros, que pretende ampliar a 100 millones para el 2017.	Posicionamiento en encuestas como "destino soñado" Considerado un destino exótico (beneficio y perjuicio a la vez) Posicionamiento en China y otros países asiáticos como un destino 'occidental' más cercano que Europa o EEUU	Atractivos naturales como el Valle del colca y las Islas Ballestas Variadas condiciones climáticas en el país que ofrecen actividades variadas Restos de culturas ancestrales, como Machu Picchu Campañas de promoción domésticas e internacionales Servicios médicos de alta calidad Gastronomía reconocida a nivel mundial Lima es un hub para LAN y TACA en Sudamérica, lo que permite vuelos directos desde las ciudades principales del continente Infraestructura turística en constante crecimiento
Debilidades	Baja conexión entre aeropuertos Suvarnabhumi y Don Muang Falta desarrollo en la promoción de turismo sustentable para la preservación de la naturaleza, cultura y tradiciones	Tipo de cambio caro: no desmotiva a los turistas para visitar Australia, pero sí para gastar una vez que llegan allá Largas distancias para llegar a Australia desde otros países Necesidad de contar con una Visa antes de llegar al país, ya que no se ofrecen a la llegada	Informalidad, por ejemplo en establecimientos de alojamiento no categorizados El Aeropuerto de Lima está operando a capacidad completa, lo que no permite aceptar nuevos vuelos o líneas aéreas hasta que se expanda Cultura de servicio no está totalmente desarrollada Múltiples barreras para desarrollar infraestructura tal como hoteles de 5 estrellas Tasa de ocupación de alojamientos es muy baja, sin embargo las estadísticas oficiales no representan la realidad
Oportunidades	Tailandia posee el mayor potencial en base a expandir el turismo a Camboya, Laos, Myanmar y Vietnam Ventaja geográfica para promover Tailandia como conexión por tren o camino con otros países ASEAN.	Creciente número de estudiantes internacionales Potencial beneficio en boom de viajes al exterior desde China Boom minero puede aproximarse a su fin, lo que bajaría el tipo de cambio, haciéndose más atractivo para turistas extranjeros	Interés mundial por turismo social y cultural re-valoración del tipo de cambio en Brasil, que lo encarece para los turistas Estabilidad política y macroeconómica Protección de la inversión por parte del gobierno
Amenazas	Burocracia retrasa proyectos internacionales de inversión Lento desarrollo de infraestructura de internet, especialmente tecnología 3G	Oferta de alojamientos turísticos no ha crecido en consonancia con la demanda, lo que ha aumentado los precios No se espera crecimiento en el número de 'mochileros' en Australia en los próximos años Malas prácticas por parte de tour operadores chinos pueden desprestigiar Australia en general ante turistas chinos	Nueva crisis económica y financiera en el mundo Terrorismo y crimen organizado Aumento del turismo en países competidores, como Argentina, Chile, Ecuador y Colombia Insuficientes caminos y regulación de transportes

Anexo 2 Definición de Áreas Protegidas Categoría II, IUCN

Protected Areas Category II

Large natural or near natural areas set aside to protect large-scale ecological processes, along with the complement of species and ecosystems characteristic of the area, which also provide a foundation for environmentally and culturally compatible spiritual, scientific, educational, recreational and visitor opportunities.

Primary objective

To protect natural biodiversity along with its underlying ecological structure and supporting environmental processes, and to promote education and recreation.

Other objectives

- To manage the area in order to perpetuate, in as natural a state as possible, representative examples of physiographic regions, biotic communities, genetic resources and unimpaired natural processes;
- To maintain viable and ecologically functional populations and assemblages of native species at densities sufficient to conserve ecosystem integrity and resilience in the long term;
- To contribute in particular to conservation of wide-ranging species, regional ecological processes and migration routes;
- To manage visitor use for inspirational, educational, cultural and recreational purposes at a level which will not cause significant biological or ecological degradation to the natural resources;
- To take into account the needs of indigenous people and local communities, including subsistence resource use, in so far as these will not adversely affect the primary management objective;
- To contribute to local economies through tourism.

Category II areas are typically large and conserve a functioning "ecosystem", although to be able to achieve this, the protected area may need to be complemented by sympathetic management in surrounding areas.

- The area should contain representative examples of major natural regions, and biological and environmental features or scenery, where native plant and animal species, habitats and geodiversity sites are of special spiritual, scientific, educational, recreational or tourist significance.
- The area should be of sufficient size and ecological quality so as to maintain ecological functions and processes that will allow the native species and communities to persist for the long term with minimal management intervention.
- The composition, structure and function of biodiversity should be to a great degree in a "natural" state or have the potential to be restored to such a state, with relatively low risk of successful invasions by non-native species.

Anexo 3 Atractivos naturales Parque Nacional Radal Siete Tazas

Atractivos naturales Parque Nacional Radal Siete Tazas

Siete Tazas

El mayor atractivo del parque corresponde a las siete caídas de agua y respectivas “tazas” que el río Claro de Molina ha formado a través de miles de años en la dura roca basáltica. La zona en la cual se ubica se caracteriza por ser una transición entre la flora y la fauna de la zona central y del sur, contando con bosques de Ciprés de la Cordillera y Roble, además de la presencia de diversas especies de aves, tales como el Zorzal, la Tenca, Carpintero Negro, loro Cachaña o Cata, loro Tricahue, entre otros; grandes depredadores como el Puma y el gato Colo-Colo; y dos especies de marsupiales: la Yaca y el Monito del Monte (Ilustre Municipalidad de Molina, 2013).

En el Parque también se encuentran diseminados vestigios de antiguos pueblos nómades cazadores y recolectores, como fueron los Chiquillanes; quienes utilizaron las piedras tacitas para moler alimentos (Ilustre Municipalidad de Molina, 2013).

Salto de la Leona

El Salto de la Leona forma parte de las atracciones del área del Parque Nacional Radal Siete Tazas. Se trata de una cascada de 25 metros que muestra claramente el desgaste de la roca basáltica por la acción milenaria del agua (Ilustre Municipalidad de Molina, 2013).

Salto el Velo de la Novia

Es el primer salto importante que se puede observar en el trayecto Radal a Parque Inglés, a un costado del camino principal en donde existe un mirador para observar su belleza. Es una cascada de 60 metros aproximadamente, que presenta una neblina permanente como consecuencia de la altura de su caída (Ilustre Municipalidad de Molina, 2013).

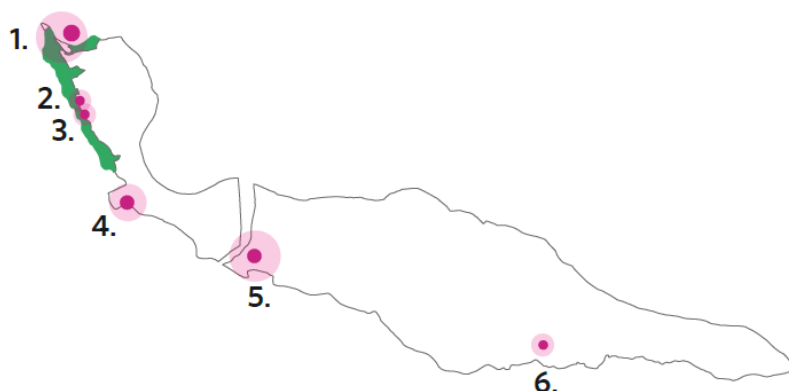
Cajón el Bolsón

Llanura intra-montaña que destaca por su espectacular formación rocosa al fondo, como es el Colmillo del Diablo, que antaño fue el hábitat del Guanaco por sus vegas cristalinas. Gran parte de esta zona está cubierta de ceniza volcánica que muchas veces es confundida por nieve a la distancia, lo que llama la atención de los turistas que visitan el sector. En el lugar existen 2 refugios, uno de madera y el otro de piedra (Ilustre Municipalidad de Molina, 2013).

Valle del Indio

Al final de este valle, es posible observar el nacimiento del río Claro, ubicado entre los cordones montañosos Guamparo por el lado sur, El Bolsón y la Laguna de las Ánimas por el norte, en ella se advierte la presencia de patos y gansos silvestres. Desde este valle se puede observar el cerro Manantial Pelado que se destaca por su color rojizo de sus laderas y una tonalidad más oscura originada por la acción volcánica de cientos de años, destacando una formación pura de Ñirre, aleros rocosos y saltos de agua. Son alrededor de 4 kilómetros que separan al Cajón del Bolsón y el Valle del Indio. En este trayecto y saliendo del Bolsón, es posible ver el Salto del Indio, cascada de unos 15 metros sobre el río Claro (Ilustre Municipalidad de Molina, 2013).

Anexo 4 Zonas de Desarrollo P. Nacional Radal Siete Tazas



Fuente: Plan Maestro Parque Nacional Radal Siete Tazas (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2013)

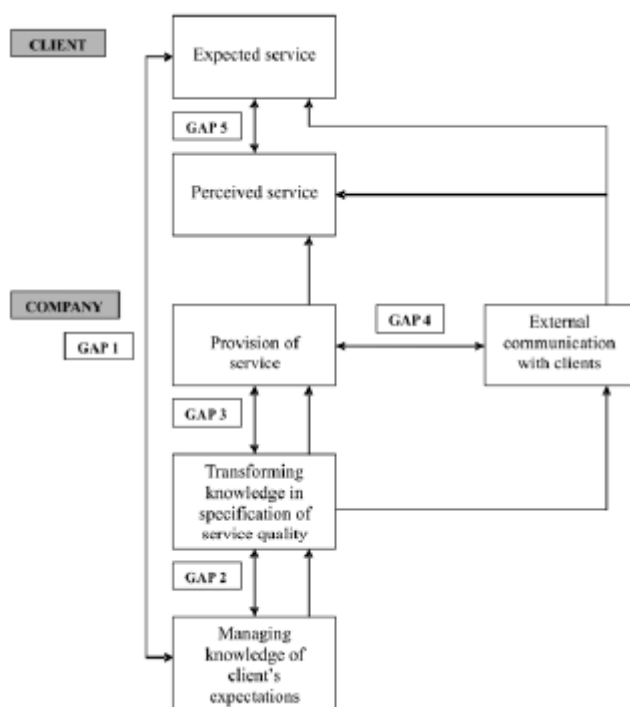
1. Zona el Radal: Recreación borde de río
2. Zona Las Casonas: Cultura y Gastronomía
3. Zona el Velo de la Novia: Paisaje y descanso
4. Zona Siete Tazas: Contemplación del agua
5. Zona Parque Inglés: Travesía natural
6. Zona el bolsón: Travesía de montaña

Para cada una de estas zonas se contemplan proyectos de mejoramiento de infraestructura con inversión pública, así como licitaciones para inversión privada. Los proyectos de inversión pública incluyen servicios higiénicos, estacionamientos, mejoramiento de sitios de camping y mesones de picnic, señalética, entre otros. Entre los proyectos a licitar para inversión privada se ha considerado:

- 1. Zona el Radal: Recreación borde de río.**
 - Camino de carpeta granular
 - Cafetería
 - Centro de Información Turística
- 2. Zona Las Casonas: Cultura y Gastronomía**
 - Hotel boutique
 - Cafetería gastronómica local
 - Mirador
- 3. Zona el Velo de la Novia: Paisaje y descanso**
 - Cabañas
- 4. Zona Siete Tazas: Contemplación del agua**
- 5. Zona Parque Inglés: Travesía natural**
 - Sitios de camping
 - Sitios y mesones de picnic
 - Camino de carpeta granular
 - Cafetería
- 6. Zona el bolsón: Travesía de montaña**
 - Refugios

En este plan se aprecia claramente que existe una necesidad de desarrollar mayor cantidad y calidad de servicios en el Parque. El plan contempla 3 cafeterías – en las zonas de El Radal, Las Casonas y Parque Inglés - y un hotel boutique en Las Casonas.

Anexo 5 Modelo conceptual de calidad de servicio



Fuente: Grznic, J., 2007. Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry. Ekonomiska Misao i Praksa pp. 81 - 98.

Anexo 6 Cotización amoblado habitaciones

Item	Items / hab	Total Items	Precio unitario	Total	Ref.
Cama americana 2 plazas + veladores	1	8	292.591	2.340.728	1
Cama americana 1 1/2 plaza + velador	1	8	99.990	799.920	2
Closet	1	8	100.000	800.000	17
Escritorio pequeño de madera + silla	1	8	150.000	1.200.000	17
Televisor Plasma 43 pulgadas	1	8	199.990	1.599.920	3
Frigobar 50 litros	1	8	69.990	559.920	4
Cortinas	2	16	10.441	167.056	5
Cubrecama king	2	16	23.741	379.856	6
Cubrecama 1/12 plaza	2	16	14.990	239.840	7
Frazada 1 1/2 plaza	2	16	12.341	197.456	8
Frazada king	2	16	16.141	258.256	9
Juego de sábanas 1 1/2 plaza	4	32	8.541	273.312	10
Juego de sábanas king	4	32	15.191	486.112	11
Juego toalla baño + toalla mano	6	48	2.961	142.128	12
Cortina baño	1	8	4.491	35.928	13
Forro cortina baño	1	8	891	7.128	14
Juego ganchos cortina baño	1	8	1.251	10.008	15
Sofá 2 cuerpos transformable	1	8	129.990	1.039.920	16
Otros				1.053.749	17
Total				11.591.237	

Referencias de cotizaciones:

- 1 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=174619&id_cat=5251&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 2 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=179573&id_cat=5250&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 3 <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/plasma-samsung-43-pl43f4500-294949-ppp->
- 4 <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/frigobar-general-electric-gav2samrcs>
- 5 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=131738&id_cat=451&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 6 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=181322&id_cat=5183&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 7 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=180992&id_cat=446&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 8 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=143278&id_cat=870&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 9 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=144140&id_cat=870&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 10 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=135560&id_cat=3521&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 11 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=144660&id_cat=869&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 12 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=142624&id_cat=873&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 13 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=181297&id_cat=930&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 14 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=106288&id_cat=930&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 15 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=68084&id_cat=930&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 16 <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/sof%C3%A1-transformable-attimo-334269-ppp->
- 17 Estimación

Anexo 7 Cotización amoblado recepción - lobby

Amoblado recepción - lobby	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref
Mesón de recepción	1	500.000	500.000	3
Sofá 3 cuerpos	2	189.900	379.800	1
Caja fuerte	1	500.000	500.000	2
Registradora	1	1.000.000	1.000.000	3
Computador	1	1.000.000	1.000.000	3
Otros			337.980	3
		Total	3.717.780	

Referencias cotización amoblado recepción - lobby

- 1 <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/sofa-summer-attimo-274295-ppp->
- 2 http://articulo.mercadolibre.cl/MLC-415172318-caja-fuerte-marca-bash-practicamente-sin-uso-_JM
- 3 Estimación

Anexo 8 Cotización amoblado cabaña personal

Amoblado cabaña personal

item	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref.
Camarote 1 plaza + colchones	4	189.991	759.964	1
Frazada 1 plaza	16	11.391	182.256	2
Juego sábanas	16	8.541	136.656	3
Cubrecama	16	14.990	239.840	4
Closet	2	100.000	200.000	5
Otros			151.872	5
	Total		1.670.588	

Referencias cotización amoblado cabaña personal

- 1 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=178259&id_cat=531&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 2 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=143277&id_cat=870&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 3 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=135560&id_cat=3521&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 4 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=180992&id_cat=446&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 5 Estimación

Anexo 9 Cotización amoblado lavandería

Amoblado lavandería	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref.
Lavadora carga superior 13 kg.	2	174.590	349.180	1
Secadora	2	368.503	737.006	2
Canasto ropa + pinzas	10	2.990	29.900	3
Otros			111.609	4
	Total		1.227.695	

Referencias cotización amoblado lavandería

- 1 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=180508&id_cat=483&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 2 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=180243&id_cat=485&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 3 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=156584&id_cat=609&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 4 Estimación

Anexo 10 Cotización amoblado restaurant

Área Comedor	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref
Comedor 4 personas - madera nativa	10	300.000	3.000.000	7
Bar - madera nativa	1	500.000	500.000	7
Pisos bar - madera nativa	8	20.000	160.000	7
Refrigerador bebidas y cervezas - 350 lt	2	338.433	676.866	1
Caja registradora	1	1.000.000	1.000.000	2
Otros			533.687	7
Total Comedor			5.870.553	
Área Cocina	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref
Cocina industrial 6 platos, 2 hornos, churr:	1	1.103.162	1.103.162	3
Parrilla dual gas/carbón	1	427.491	427.491	4
Congelador 423 litros	1	343.283	343.283	5
Mueble mural cocina - 120 cm	4	32.956	131.824	6
Otros muebles cocina	1	300.000	300.000	7
Otros			230.576	7
Total Cocina			2.536.336	
Total Restaurant			8.406.889	

Referencias cotización amoblado restaurant

- 1 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=157385&id_cat=8525&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 2 <http://profesional.mercadolibre.cl/MLC-43393104-registradora-20-pos-990000-iva-equipo-nuevo- JM>
- 3 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=157345&id_cat=8526&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 4 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=176115&id_cat=3088&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 5 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=157333&id_cat=8525&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 6 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=162786&id_cat=0&tpCa=4&caN0=4172&caN1=4187&caN2=798&caN3=0
- 7 Estimación

Anexo 11 Cotización utensilios comedor restaurant

Comedor	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref
Mantel	20	14.281	285.620	1
Servilleta género 45x45 cm	120	2.176	261.120	2
Porta vela	15	1.416	21.240	3
Plato bajo cuadrado 30x30 cm	50	2.366	118.300	4
Plato hondo cuadrado 25x25	50	3.126	156.300	5
Plato mediano	50	1.416	70.800	6
Bowl consomé	50	1.511	75.550	7
Tazón	50	751	37.550	8
Taza té	50	1.226	61.300	19
Taza café	50	941	47.050	19
Platillo	50	1416	70.800	9
Tetera acero pequeña	12	2.841	34.092	10
Pocillo cereales	50	2.081	104.050	11
Vaso prisma bajo	50	381	19.050	12
Copa cocktail	50	608	30.400	19
Copa vino tinto	50	1.416	70.800	19
Copa vino blanco	50	1.226	61.300	19
Vaso cerveza	50	379	18.950	19
Copa helado	50	580	29.000	19
Jarro agua	12	941	11.292	13
Ensaladera pequeña	50	1.494	74.700	14
Ensaladera grande	12	4.194	50.328	19
Cuchara grande	50	631	31.550	15
Tenedor grande	50	800	40.000	19
Cuchillo grande	50	1.400	70.000	19
Cuchara helado	50	631	31.550	19
Cuchara té	50	650	32.500	19
Tenedor pequeño	50	650	32.500	19
Cuchillo mantequillero	50	800	40.000	19
Azucarero	12	1.891	22.692	16
Set sal / pimienta vidrio	12	2.366	28.392	17
Aceitera	12	2.000	24.000	19
Vinagrera	12	2.000	24.000	19
Hielera acero grande	12	4.741	56.892	18
Pinza hielera	12	1.226	14.712	19
Otros			215.838	19
Total			2.374.218	

Referencias cotización utensilios comedor restaurant

- 1 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=182941&id_cat=878&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 2 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=182942&id_cat=878&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 3 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=184095&id_cat=950&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0

- 4 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=153678&id_cat=606&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 5 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=153660&id_cat=606&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 6 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=159148&id_cat=606&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 7 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=153675&id_cat=606&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 8 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=852&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=Taza>
- 9 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=159145&id_cat=606&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 10 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=653&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=tetera>
- 11 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=573&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=cereales>
- 12 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=635&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=Vaso>
- 13 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=604&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=jarro>
- 14 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=604&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=jarro>
- 15 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=566&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=cuchara>
- 16 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=153677&id_cat=886&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 17 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=585&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=alcuza>
- 18 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=154722&id_cat=601&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 19 Estimación

Anexo 12 Cotización utensilios cocina restaurant

Cocina

item	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref
Licuadaora	3	19.390	58.170	1
Saca jugo eléctrico	2	33.940	67.880	2
Microondas 30 lt	2	58.190	116.380	3
Batería de cocina: ollas, cacerola y sartén	3	28.491	85.473	4
Tetera 5 lt	3	16.141	48.423	5
Tabla de picar	5	6.641	33.205	6
Cucharón acero inoxidable	5	1.891	9.455	7
Cucharón salsa	5	2.366	11.830	9
Set cuchillos de cocina	2	30.000	60.000	8
Frascos conserveros	30	500	15.000	9
Otros			50.582	9
Total			556.398	

Referencias cotización utensilios cocina restaurant

- 1 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=182558&id_cat=469&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 2 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=134835&id_cat=474&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 3 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=180518&id_cat=489&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 4 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=158965&id_cat=651&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 5 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=162348&id_cat=653&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 6 http://www.easy.cl/easy/ProductDisplay?mundo=1&id_prod=165587&id_cat=567&tpCa=0&caN0=0&caN1=0&caN2=0&caN3=0
- 7 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=569&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=cuchar%F3n>
- 8 <http://www.easy.cl/easy/SearchItemDisplay?tipoSel=C&id=566&esGE=%7BesGE%7D&patronOriginal=cuchillo>
- 9 Estimación

Anexo 13 Cotización amoblado sala conferencias

Amoblado Sala de Conferencias

item	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref.
Escritorio	1	100.000	100.000	3
Silla universitaria	40	20.000	800.000	3
Pizarrón	2	15.000	30.000	3
Mesa de trabajo	6	80.000	480.000	3
Proyector	1	229.990	229.990	1
Telón retráctil	1	59.990	59.990	2
Otros			169.998	3
			1.869.978	

Referencias cotización amoblado sala conferencias

- 1 <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/computacion/proyectores/proyector-powerlite-s11-epson>
- 2 <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/telon-retractil-265032-ppp->
- 3 Estimación

Anexo 14 Cotización amoblado tienda regalos

Amoblado tienda de regalos

item	Nro. Items	Precio unitario	Total	Ref.
Mesón de ventas	1	500.000	500.000	3
Repisa	10	49.990	499.900	1
Caja registradora	1	1.000.000	1.000.000	2
Otros			199.990	3
		Total	2.199.890	

Referencias cotización amoblado tienda regalos

- 1 <http://www.paris.cl/tienda/es/paris/repisa-mural-alaniz-home-341954-ppp->
- 2 <http://profesional.mercadolibre.cl/MLC-43393104-registradora-20-pos-990000-iva-equipo-nuevo- JM>
- 3 Estimación

Anexo 15 Estimación costos variables

Se estimó el costo variable de servir a los pasajeros en cada una de las modalidades de estadía (estándar y *all inclusive*). A continuación se muestra el detalle:

Costos variables estadía estándar:

Costos variables hotel	
Limpieza habitaciones (hab/día)	134
Desayuno pasajeros	5.600
Servicios básicos	2.063
Artículos de aseo pasajeros	600
	8.397

Costos variables all inclusive	
Limpieza habitaciones (hab/día)	134
Desayuno pasajeros	5.600
Servicios básicos	2.063
Artículos de aseo pasajeros	600
Almuerzo	4.900
Cena	4.900
Bebidas	15.000
Actividades (valor 1 actividad/pax./día)	40.000
	73.197

Anexo 16 Cálculo ahorro modelo integrado versus modelo asociativo

El ahorro generado al adoptar el modelo de actividades integrado versus el asociativo dependerá del escenario real observado, ya que la demanda por actividades se relaciona directamente con el nivel de ocupación del *lodge*.

Para el cálculo de este ahorro, se ha estimado que el 80% de la capacidad será ocupada por pasajeros *all inclusive*, considerando 2 pasajeros por habitación, en consistencia con lo mostrado en la Tabla 24, con respecto a los ingresos del *lodge*.

Año	Caso base		Esc. Pesimista		Esc. Optimista	
	Ocupación	Ahorro	Ocupación	Ahorro	Ocupación	Ahorro
1	20,0%	13.175.040	20%	13.175.040	32,0%	21.080.064
2	32,0%	21.080.064	23%	15.151.296	37,6%	24.769.075
3	33,6%	22.134.067	26%	17.127.552	43,2%	28.458.086
4	35,3%	23.240.771	29%	19.103.808	48,8%	32.147.098
5	37,0%	24.402.809	32%	21.080.064	54,4%	35.836.109
6	38,9%	25.622.950	32%	21.080.064	60,0%	39.525.120
7	40,8%	26.904.097	32%	21.080.064	60,0%	39.525.120
8	42,9%	28.249.302	32%	21.080.064	60,0%	39.525.120
9	45,0%	29.661.767	32%	21.080.064	60,0%	39.525.120
10	47,3%	31.144.855	32%	21.080.064	60,0%	39.525.120
Total		245.615.722	Total	191.038.080	Total	339.916.032

Anexo 17 Estimación ingresos y utilidades restaurant

Para la estimación de los ingresos y utilidades del restaurant, se estableció la cantidad de Desayunos, Almuerzos y Cenas que se espera vender durante las temporadas Alta, Media y Baja. Se espera vender más Durante los fines de semana que durante la semana, y también se espera vender más cenas que otras comidas, dado que durante el día la mayor parte de los visitantes del Parque se encuentra realizando diversas actividades.

Desayunos

Temporada	Duración (sems)	L - V	S - D	Total
Alta (Dic - Feb)	13	10	16	1.066
Media (Oct, Nov)	13	6	10	650
Baja (Abr - Sep)	26	2	5	520
Promedio Diario				6,1

Almuerzos

Temporada	Duración (sems)	L - V	S - D	Total
Alta (Dic - Feb)	13	18	22	1.742
Media (Oct, Nov)	13	8	14	884
Baja (Abr - Sep)	26	3	6	702
Promedio Diario				9,1

Cenas

Temporada	Duración (sems)	L - V	S - D	Total
Alta (Dic - Feb)	13	25	35	2.535
Media (Oct, Nov)	13	14	22	1.482
Baja (Abr - Sep)	26	3	7	754
Promedio Diario				13,07

En base a los promedios diarios estimados, se calculó los ingresos anuales, sobre los que se aplicó un margen de utilidad del 45%.

Comida	Promedio diario	Precio Promedio	Margen	Ingreso diario	Ingreso anual
Desayunos	6	6.000	2.700	36.000	13.140.000
Almuerzos	9	10.000	4.500	90.000	32.850.000
Cenas	13	11.000	4.950	143.000	52.195.000
					98.185.000
Utilidad Antes de Impuestos					44.183.250
Impuestos (19%)					8.394.818
Utilidad después de impuestos					35.788.433

Cabe destacar que los costos fijos del restaurant ascienden a cerca de \$32.000.000 anuales, por lo que con estos resultados el restaurant podría cubrir sus costos fijos y variables, aunque en forma bastante ajustada.

Anexo 18 Estimación meta de ventas tienda de regalos

Como se expuso en el Tabla 27, los costos fijos de la tienda de regalos corresponden a:

Ítem	Costo
Servicios básicos	254.687
Sueldos	8.100.000
Alimentación personal	1.964.664
Aseo	16.544
Marketing	1.800.000
Depreciación	219.989
Total Tienda	12.355.883

Por esta razón, se estimó en primer lugar la cantidad de ventas requeridas para que la tienda consiga cubrir los costos fijos, trabajando con un margen del 40%. Se utilizó esta cantidad, ya que de lo contrario la tienda resultaría inviable.

Dentro del cálculo, se tomó en consideración que el centro turístico deberá pagar impuestos (19%) por las utilidades generadas (ingresos – costos variables).

Finalmente, se agregó un 10% al monto de ventas requerido para el funcionamiento de la tienda, obteniendo así la meta de ventas de este negocio asociado.

Ventas requeridas para break even	38.135.441
Costos variables (Ventas x 60%)	22.881.265
Utilidad antes de impuestos	15.254.177
Impuestos (19%)	2.898.294
Utilidad después de impuestos	12.355.883
Meta de ventas	41.948.986

Anexo 19 Ocupación promedio necesaria para ampliación del 50% de capacidad

Como muestra el siguiente flujo de caja proyectado, se requiere lograr una ocupación promedio de 22,6% en las nuevas habitaciones entre los años 6 y 10 para que la inversión tenga un VPN igual a cero, tomando como referencia el año 5, que es el momento en donde se efectuará la decisión.

Esto equivale a una ocupación de 330 de las 1460 noches adicionales que tendrá disponible el *lodge* una vez que se complete la ampliación.

Precio promedio	216.600		Noches adic	330		
Capacidad adicional	1.460					
Año	5	6	7	8	9	10
Tasa de ocupación		22,6%	22,6%	22,6%	22,6%	22,6%
Ingresos Lodge		71.463.705	71.463.705	71.463.705	71.463.705	71.463.705
Costo fijo adicional						
Servicios básicos		178.281	178.281	178.281	178.281	178.281
Sueldos		1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Alimentación personal		503.760	503.760	503.760	503.760	503.760
Aseo		57.902	57.902	57.902	57.902	57.902
Marketing		-	-	-	-	-
Reposición		740.256	740.256	740.256	740.256	740.256
Depreciación		5.864.149	5.864.149	5.864.149	5.864.149	5.864.149
Total		8.544.348	8.544.348	8.544.348	8.544.348	8.544.348
Costo variable adicional		22.847.440	22.847.440	22.847.440	22.847.440	22.847.440
Utilidad Antes de Impuesto		40.071.917	40.071.917	40.071.917	40.071.917	40.071.917
Impuesto (19%)		7.613.664	7.613.664	7.613.664	7.613.664	7.613.664
Inversión	194.982.825					
Flujo neto	-194.982.825	32.458.253	32.458.253	32.458.253	32.458.253	32.458.253
Valor residual						123.946.667
Tasa de descuento	10,77%					
VPN	0					

Anexo 20 Ocupación promedio necesaria para ampliación del 100% de capacidad

Como muestra el siguiente flujo de caja proyectado, se requiere lograr una ocupación promedio de 24,2% en las nuevas habitaciones entre los años 6 y 10 para que la inversión tenga un VPN igual a cero, tomando como referencia el año 5, que es el momento en donde se efectuará la decisión.

Esto equivale a una ocupación de 707 de las 2920 noches adicionales que tendrá disponible el *lodge* una vez que se complete la ampliación.

Precio promedio	216.600	Noches adic		707		
Capacidad adicional	2.920					
Año	5	6	7	8	9	10
Tasa de ocupación		24,2%	24,2%	24,2%	24,2%	24,2%
Ingresos Lodge		153.108.822	153.108.822	153.108.822	153.108.822	153.108.822
Costo fijo adicional						
Servicios básicos		356.561	356.561	356.561	356.561	356.561
Sueldos		1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Alimentación personal		755.640	755.640	755.640	755.640	755.640
Aseo		115.805	115.805	115.805	115.805	115.805
Marketing		-	-	-	-	-
Reposición		1.480.512	1.480.512	1.480.512	1.480.512	1.480.512
Depreciación		12.034.369	12.034.369	12.034.369	12.034.369	12.034.369
Total		16.542.887	16.542.887	16.542.887	16.542.887	16.542.887
Costo variable adicional		48.949.948	48.949.948	48.949.948	48.949.948	48.949.948
Utilidad Antes de Impuesto		87.615.987	87.615.987	87.615.987	87.615.987	87.615.987
Impuesto (19%)		16.647.037	16.647.037	16.647.037	16.647.037	16.647.037
Inversión	430.638.915					
Flujo neto	-430.638.915	70.968.949	70.968.949	70.968.949	70.968.949	70.968.949
Valor residual		278.202.167				
Tasa de descuento	10,77%					
VPN	303					