TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....1
1) INTRODUCCIÓN.....1
2) OBJETIVOS.....2
2.1) OBJETIVO GENERAL.....2
2.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....2
3) METODOLOGIA.....2
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO.....4
1) ANÁLISIS DE CLIENTES.....4
1.1) Dimensionamiento de tamaños y tipos de clientes existentes y potenciales.....4
1.2) Evaluación de satisfacción de clientes antiguos.....9
1.3) Análisis de características y necesidades satisfechas e insatisfechas de clientes actuales y potenciales.....12
1.4) Nivel de conocimiento de marca Llanada Grande en el mercado.....20
2) ANÁLISIS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES.....23
3.1) Principales agencias internacionales que traen clientes extranjeros en la actualidad, los precios que cobran y los servicios requeridos por sus clientes.....23
3) ANÁLISIS DE COMPETIDORES: NÚMERO, TAMAÑO Y VENTAJAS COMPETITIVAS.....25
3.1) Competidores Nacionales.....25
3.2) Competidores Internacionales.....28
4) ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL.....31
5) ANÁLISIS INTERNO DEL LODGE.....36
6) ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO DEL NEGOCIO DEL LODGE.....39
6.1) Análisis del entorno general.....39
6.2) Análisis del entorno de la industria.....41
CAPÍTULO III: SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....43
1) ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DEL LODGE (FODA).....43
2) DETERMINACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO PARA LA ORGANIZACIÓN.....46
CAPÍTULO IV: DISEÑO ESTRATÉGICO.....48
1) DISEÑO ESTRATÉGICO PLAN COMERCIAL.....48

1.1) Segmentación de clientes. 48
1.2) Propuesta de Valor: Diseño de una estrategia comercial 49
1.2.1) Determinación de mix de servicios 49
1.2.2) Determinación de tipos de ofertas y su estacionalidad 50
1.3) Diseño de una estrategia comunicacional 51
2) DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL 53
2.1) Diseño nuevo Organigrama 53
2.2) Presentación de una secuencia estratégica para implementación de nueva Estructura Organizacional. 54
CAPÍTULO V: EVALUACIÓN ECONÓMICA 55
1) EVALUACIÓN 55
1.1) Situación Actual. 55
1.2) Situación con Proyecto 59
2) SENSIBILIZACIÓN 65
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES 71
BIBLIOGRAFÍA 73
ANEXOS 74
ANEXO A: 74
ANEXO A.1: ENCUESTA ESTUDIO DE MERCADO 74
ANEXO A.2: Encuesta a áreas de RRHH de empresas. 82
ANEXO A.3: Entrevistas en profundidad a clientes de Llanada Grande. 84
ANEXO B: EVALUACIÓN ECONÓMICA 88

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Orden de prioridad de atributos que debe tener un lodge de pesca, según encuesta a pescadores. 9
Tabla 2.2: Evaluación de desempeño de Llanada Grande en relación a atribuitos prioritarios para pescadores. 10
Tabla 2.3: Listado de atributos y precios lodges nacionales. 26
Tabla 2.4: Tabla comparativa calidad atributos lodges nacionales. 27
Tabla 2.5: Ingresos por ventas de lodges nacionales y porcentaje de participación de mercado. 28
Tabla 2.6: Listado atributos y precios lodges internacionales. 29
Tabla 2.7: Tabla comparativa calidad atributos lodges internacionales. 30
Tabla 2.8: Número de clientes por temporada nacionales, internacionales y corporativos en lodges encuestados. 32
Tabla 2.9: Capacidades lodges encuestados. 33
Tabla 2.10: Ingresos por venta promedio de la industria. 33
Tabla 2.11: Tamaño total mercado potencial. 34
Tabla 2.12: Porcentaje del Market Share de cada lodge encuestado. 34
Tabla 2.13: Porcentaje de clientes chilenos y extranjeros promedio de la industria. 35
Tabla 2.14: Tasa de ocupación promedio de la industria de los lodges de pesca. 35
Tabla 2.15: Resultados de combinaciones de criterios para la ventaja competitiva sostenible. 38

Tabla 3.1: Análisis FODA. 43

Tabla 5.1: Estructura de costos actuales del lodge por persona por día, en base a un grupo de 4 personas por 4 días. 55
Tabla 5.2: Estructura de costos totales anuales del lodge (actuales). 56
Tabla 5.3: Ingresos por ventas anuales actuales del lodge. 56
Tabla 5.4: Resumen de ingresos, costos y utilidades anuales actuales de Ll. G. 57
Tabla 5.5: Flujo de caja anual para situación sin proyecto. 58
Tabla 5.6: Ingresos por venta mensual bajo el nuevo escenario. 59
Tabla 5.7: Costos variables y Margen de Contribución mensuales bajo el nuevo escenario. 60
Tabla 5.8: Costos Fijos mensuales con proyecto. 61
Tabla 5.9: Resumen flujo de caja mensual con proyecto. 61
Tabla 5.10: Resumen de ingreso y costos de termporada. 62
Tabla 5.11: Tabla con flujos de caja anuales. 63
Tabla 5.12: Valor de la tasa de descuento del negocio. 64
Tabla 5.13: Flujos de caja privados resultantes para obtener ΔVAN. 64
Tabla 5.14: Valor de ΔVAN del proyecto. 64
Tabla 5.15: Valor de TIR del proyecto. 64
Tabla 5.16: Rentabilidad sobre las ventas. 65

Tabla 5.17: Ingresos por Venta y costos variables anuales con aumento de precio a extranjeros.....65
Tabla 5.18: Flujo de caja anual al tercer año aumentando precios de extranjeros.....66
Tabla 5.19: ΔVAN para precio a extranjeros de 400.000 por persona por día. 66
Tabla 5.20: TIR para precio a extranjeros de 400.000 por persona por día. 67
Tabla 5.21: Ingresos por Venta y costos variables anuales con disminución de precio a extranjeros.....67
Tabla 5.22: Flujo de caja anual al tercer año disminuyendo precios de extranjeros. 68
Tabla 5.23: ΔVAN para precio a extranjeros de 300.000 por persona por día. 68
Tabla 5.24: TIR para precio a extranjeros de 300.000 por persona por día. 68
Tabla 5.25: Ingresos por ventas y margen de contribución anual, caso aumento de precio a pescadores chilenos. 69
Tabla 5.26: Flujo de caja anual, tercer año para aumento de precio a pescadores chilenos. 70
Tabla 5.27: ΔVAN para aumento de precio a pescadores nacionales. 70
Tabla 5.28: TIR para aumento de precio a pescadores nacionales. 70

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Información edad pescadores encuestados. 4
Gráfico 2.2: Nivel educacional pescadores encuestados. 5
Gráfico 2.3: Estado civil pescadores encuestados. 5
Gráfico 2.4: Nivel de ingresos líquidos personales (mensuales) pescadores encuestados. 6
Gráfico 2.5: Nivel de ingresos líquidos familia (mensuales) pescadores encuestados. ...6
Gráfico 2.6: Región donde viven pescadores. 6
Gráfico 2.7: Ciudad donde viven pescadores. 7
Gráfico 2.8: Comuna donde viven pescadores. 7
Gráfico 2.9: Información sobre el acompañamiento de los pescadores. 8
Gráfico 2.10: Posicionamiento de Llanada Grande frente a la competencia en atributos más importantes para pescadores. 11
Gráfico 2.11: Posicionamiento de Llanada Grande frente a la competencia en atributos donde Llanada fue mejor evaluado por sus clientes. 12
Gráfico 2.12: Información sobre formas en que pescadores agendan sus viajes de pesca. 13
Gráfico 2.13: Información sobre frecuencia de pesca de pescadores al año. 13
Gráfico 2.14: Mecanismos a través de los cuales los pescadores se enteran de los lodges. 14
Gráfico 2.15: Mecanismos a través de los cuales a los pescadores les gustaría recibir información de Llanada Grande. 15
Gráfico 2.16: Información sobre actividades alternativas preferentes de clientes. 16
Gráfico 2.17: Disposición a pagar de pescadores por servicio de lodge 5 estrellas. 17
Gráfico 2.18: Valores pagados por clientes de Llanada Grande por sus servicios. 18

Gráfico 2.19: Servicios adicionales para los cuales los pescadores estarían dispuestos a pagar más caro en Llanada Grande. 19
Gráfico 2.20: Disposición de clientes nacionales a comprar paquetes de 7 días. 19
Gráfico 2.21: Condiciones especiales por las que los clientes nacionales comprarían paquetes de 7 días. 20
Gráfico 2.22: Menciones espontáneas de marcas de lodge de pesca en Chile. 21
Gráfico 2.23: Menciones sugeridas de marcas de lodge de pesca en Chile. 22

INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 4.1: Nuevo Organigrama para el lodge Llanada Grande. 53