



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE EVENTOS Y CONVENCIONES
EN LA X REGIÓN DE LOS LAGOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

CAROLINA ALEJANDRA HOLZAPFEL CARRAZANA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
SERGIO ALEJANDRO DONOSO GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN CENTRO DE EVENTOS EN LA X REGIÓN DE LOS LAGOS

El presente Plan de Negocios contiene las actividades necesarias para la instalación de un Centro de Eventos y Convenciones en la ciudad de Puerto Varas, X Región de Los Lagos, enfocado principalmente en el Turismo de Negocios (MICE) y que dispondrá además de un Hotel cuatro estrellas y un Restaurante.

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define al Turismo MICE como “aquella actividad de viaje que se realiza fuera del entorno habitual de una persona, por al menos 24 horas y que cumple con los requisitos de lo que es una reunión”.

Desde una perspectiva económica, el turismo tiene un rol preponderante como una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo. El segmento MICE, en particular, genera ingresos promedio superiores al estar financiado directamente por las empresas. La gran diversidad de destinos y actividades que se pueden desarrollar, los altos niveles de confianza y seguridad, infraestructura, capacidad y conectividad, hacen de Chile un destino ideal para el desarrollo de esta industria en general y de negocios en particular. Puerto Varas es la cuarta ciudad donde se han desarrollado más reuniones internacionales dentro de Chile y la tercera con más llegadas y pernoctaciones durante el 2017.

El marco conceptual de este proyecto, se sustenta principalmente por los libros: “Emprendimiento y Plan de Negocio”, de Tercila Moreno Castro (2016) y “Preparación y Evaluación de Proyectos”, de Nassir y Reinaldo Sapag Chain (2003). El material publicado por la Subsecretaría de Turismo (2018), “Plan Estratégico, Turismo MICE”, se convirtió en una guía e importante fuente de información.

La metodología de este proyecto se estructura en ocho etapas, tales como: Planificación, Análisis del Entorno, Plan Estratégico, Plan de Marketing y Ventas, Plan de Operaciones, Plan de Recursos Humanos, Plan Financiero y, finalmente un Plan de Implementación.

La estrategia competitiva utilizada se enfocará en la Diferenciación, que busca entregar experiencias personalizadas, a través de alianzas estratégicas que permitan ofrecer una propuesta integral y sustentable; además de contar con personal altamente capacitado, calificado y motivado.

En primera instancia, el proyecto se mide a 10 años y arroja un Valor Actual Neto (VAN) igual a -54 millones y una TIR del 10,9%. Lo que significa que, bajo las condiciones planteadas, el proyecto no genera valor. Sin embargo, dada la envergadura del proyecto, al ampliar el plazo a 20 años el VAN alcanza los 97 millones y la TIR un 12,0% versus un WACC igual al 11,4%, haciendo atractivo el proyecto. La Tasa de Descuento utilizada fue de un 11,5%.

DEDICATORIA

Con todo mi amor, para ti Mamá.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA	2
3. PREGUNTAS CLAVES	3
4. ALCANCE DEL TEMA	4
5. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Resultados Esperados.....	5
6. MARCO CONCEPTUAL	5
7. PROPUESTA METODOLÓGICA	7
Etapa 1: Planificación.....	7
Etapa 2: Análisis del Entorno.....	7
Etapa 3: Plan Estratégico.....	9
Etapa 4: Plan de Marketing y Ventas.....	10
Etapa 5: Plan de Operaciones.....	12
Etapa 6: Plan de Recursos Humanos.....	12
Etapa 7: Plan Financiero.....	12
Etapa 8: Plan de Implementación.....	12
8. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	12
9. ANÁLISIS DEL ENTORNO	15
9.1 Análisis del Macroentorno.....	15
9.1.1 Análisis PEST.....	15
9.1.2 Análisis FODA.....	22
9.2 Análisis del Microentorno.....	25
9.2.1 Cinco Fuerzas de Porter.....	25
9.2.1.1 Poder de Negociación de los Clientes/Compradores.....	25
9.2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores.....	25
9.2.1.3 Amenaza de Nuevos Competidores.....	26
9.2.1.4 Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos.....	26
9.2.1.5 Rivalidad y Competencia del Mercado.....	26
9.2.2 Factores Críticos de Éxito.....	27
10. PLAN ESTRATÉGICO	27
10.1 Misión.....	27
10.2 Visión.....	27
10.3 Objetivos Estratégicos.....	27

10.4 Estrategia Competitiva.....	28
11. PLAN DE MARKETING.....	28
11.1 Análisis de la Demanda.....	28
11.2 Análisis de la Oferta.....	33
11.3 Marketing Estratégico.....	38
11.3.1 Segmentación.....	38
11.3.2 Segmento Objetivo.....	38
11.3.3 Posicionamiento.....	38
11.3.4 Objetivos de Negocios y Marketing.....	39
11.4 Marketing Mix.....	40
11.4.1 Producto.....	40
11.4.2 Precio.....	41
11.4.3 Plaza.....	44
11.4.4 Publicidad.....	45
11.5 Benchmarking.....	45
11.6 Investigación de Mercado.....	46
11.6.1 Métodos de Investigación.....	46
11.6.1.1 Investigación cualitativa.....	46
11.6.1.2 Análisis y Conclusiones.....	47
11.7 Proyección de la Demanda.....	48
12. PLAN DE OPERACIONES.....	53
12.1 Tamaño del Proyecto.....	53
12.2 Localización del Proyecto.....	54
12.3 Diseño y Distribución de las Instalaciones.....	58
13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	60
13.1 Estructura Organizacional.....	60
13.2 Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	63
13.3 Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal.....	64
13.4 Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal.....	66
13.5 Políticas de Remuneraciones y Compensaciones.....	68
14. PLAN FINANCIERO.....	69
14.1 Inversiones del Proyecto.....	69
14.2 Ingresos por Ventas del Proyecto.....	70
14.3 Costos Operacionales del Proyecto.....	70
14.4 Otros Costos del Proyecto.....	71
14.5 Financiamiento del Proyecto.....	71
14.6 Flujos de Caja del Proyecto.....	72
14.7 Medición de la Rentabilidad del Proyecto.....	73
14.7.1 Criterio del Valor Actual Neto (VAN).....	73

14.7.2 Criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	73
14.8 Tasa de Descuento.....	73
14.9 Análisis de Sensibilidad.....	74
15. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	76
15.1 Carta Gantt.....	76
16. CONCLUSIONES.....	77
17. BIBLIOGRAFÍA	78
18. ANEXOS.....	79
Anexo 1 : Principales indicadores económicos, desde el 2015 en adelante ...	79
Anexo 2 : Evolución de la Población y Tasa de Crecimiento intercensal Censos 1952 al 2017.....	80
Anexo 3 : Porcentaje de hombres y mujeres, según región. Censo 2017.....	80
Anexo 4 : Porcentaje de inmigrantes internacionales, según región de Residencia habitual.....	81
Anexo 5 : Encuesta Modelo SERVQUAL.....	81
Anexo 6 : Detalle Remuneraciones Brutas por Tipo de Cargo, Año 1 al 10....	82
Anexo 7 : Detalle de Costos No Operacionales Anualizados, Año 1 al 10.....	82
Anexo 8 : Detalle de Costos No Operacionales Mensualizados, Año 1 y 2.....	82
Anexo 9 : Flujos de Caja del Proyecto, Año 1 al 10.....	83
Anexo 10: Análisis de Sensibilidad. Flujos de Caja. Horizonte de Evaluación, Año 1 al 20.....	83

1. INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), este consiste en “aquellas actividades que las personas realizan mientras están de viaje en entornos donde no es habitual que se encuentren, cuyos fines son el ocio, los negocios u otros y duran períodos inferiores a un año”.

Mientras el Diccionario de Turismo lo define como “la actividad que produce todos los servicios que permiten satisfacer las necesidades del viajero: transporte, alojamiento y alimentación”¹.

Sin embargo, la evolución natural del turismo, en general, comenzó a dar paso a nuevas modalidades y una de las más importantes por su volumen y aporte de divisas a los países, ha sido el Turismo de reuniones o de negocios, mejor conocido por sus siglas en inglés como MICE Meetings, Incentives, Conferences, and Exhibitions (Reuniones, Incentivos, Conferencias y Exposiciones), posicionándose, en los últimos años, como uno de los principales generadores de inversión, empleo y desarrollo².

La International Congress & Convention Association (ICCA) representa a los proveedores líderes del mundo en el manejo, transporte y alojamiento de reuniones y eventos internacionales, y ahora comprende más de 1.100 empresas y organizaciones miembro en casi 100 países en todo el mundo³.

Según el Ranking 2017 de ICCA, en cuanto al número total de reuniones internacionales realizadas, Chile se encuentra en la posición 35 a nivel internacional con 119 reuniones, donde EEUU ocupa el primer lugar con 941. A nivel latinoamericano, sin embargo, nuestro país ocupa el cuarto lugar, después de Brasil que ocupa la posición 16 a nivel internacional, Argentina con el lugar 21 y Colombia en la posición 32. El quinto lugar lo ocupa Perú, en el lugar 39.

Chile se sigue posicionando como un destino atractivo, seguro, accesible y competitivo que cuenta con las condiciones adecuadas en infraestructura y capacidad para la realización de eventos, congresos y convenciones⁴. La gran diversidad de destinos y actividades que se pueden desarrollar en Chile, los altos niveles de confianza y seguridad, junto a la excelente infraestructura y conectividad, hacen de nuestro país un destino ideal para el turismo de reuniones.

En este sentido y respecto de diversos artículos sobre el tema, la x región de Los Lagos es una de las principales regiones equipadas para recibir congresos hasta 1.000 delegados, ofrece una adecuada infraestructura hotelera, variedad de atractivos turísticos en los alrededores y excelente gastronomía.

¹ Diccionario de Turismo, Orlando Greco, 2015.

² http://www.acs-aec.org/sites/default/files/turismo_de_reuniones_june_2017.pdf

³ <https://es.iccaworld.org/acerca/>

⁴ Estrategia Nacional de Turismo, 2012-2020, Gobierno de Chile.

Dado el contexto anterior, la presente tesis busca diseñar un plan de negocios para la instalación de un centro de eventos y convenciones en la x región de Los Lagos, ciudad de Puerto Varas, enfocado en el turismo de negocios. Para lo cual se hará una rigurosa recolección de información, amparada en un sólido marco conceptual, compuesto por ocho etapas y que, posteriormente, permita una exitosa implementación.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Según la definición de la OMT, Reed Travel Exhibitions, ICCA y la Meeting Professionals Internacional (MPI), “reunión” es un término general que se refiere al encuentro de un número de personas en un lugar con el objetivo de organizar o llevar a cabo una actividad concreta. El término “reunión” y su descripción recién señalada se aplicaban a un encuentro de 10 o más participantes, por un mínimo de cuatro horas en un espacio contratado.

Turismo de reuniones o de negocios, MICE en adelante, se define como aquella actividad de viaje que se realiza fuera del entorno habitual de una persona, por al menos 24 horas y que cumple con los requisitos de lo que es una reunión⁵.

Adicionalmente a importantes oportunidades de negocio, la industria del turismo MICE suministra inmensos beneficios a la economía en general, ya que genera en promedio un mayor nivel de gasto, reduce la estacionalidad, contribuye a la regeneración de los destinos, promueve la divulgación de conocimiento y potencia la innovación y la creatividad.

La OMT clasifica al Turismo MICE de acuerdo a 5 categorías⁶:

1. Convenciones y reuniones corporativas o de negocios.
2. Congresos de asociaciones.
3. Ferias y exposiciones comerciales.
4. Viajes de incentivo.
5. Otras reuniones.

El contexto mundial indica que, la contribución total del sector de Viajes y Turismo al PIB fue de 348,7 miles de millones USD (8,6% del PIB) en 2017, y se pronostica que aumentará un 3,4% en 2018. Respecto al empleo, generó 5.712.000 puestos de trabajo (2,8% del empleo total). Se espera que esta cifra aumente un 2,5% en 2018⁷. Si bien no existe información clara, respecto a la contribución directa del Turismo MICE en el PIB en Chile, la participación de éste en el ingreso total de divisas, fue de un 18% durante el 2017. Por tanto, sería una referencia válida para efectos de este análisis.

⁵ http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/am_8_meetings_esp-red.pdf

⁶ <https://www.entornoturistico.com/que-es-el-turismo-de-reuniones-y-como-se-clasifica>

⁷ Viajes y Turismo. Impacto Económico 2018. América Latina. World Travel&Tourism Council.

Las conclusiones generales respecto al aporte de este proyecto, al Turismo MICE en Chile, es contribuir en su desarrollo a través de una propuesta innovadora y sustentable. Generar y mantener una demanda cautiva, que nos permita además de alcanzar los objetivos propuestos, aportar a la comunidad a través de la generación de empleo y el cuidado por el medio ambiente.

3. PREGUNTAS CLAVES

- ❖ ¿Cuál es la propuesta de valor del servicio?
- ❖ ¿Cuál es la ventaja competitiva del negocio?
- ❖ ¿Cuáles son los factores críticos de éxito?
- ❖ ¿Dónde se ubicará el centro de eventos y convenciones dentro de la X región de Los Lagos?
- ❖ ¿Cuál es la demanda actual y futura de los centros de eventos y convenciones en Chile?
- ❖ ¿Cuál es la demanda actual y futura de los centros de eventos y convenciones en la X región de Los Lagos?
- ❖ ¿Cuál es el segmento de mercado que se desea atender?
- ❖ ¿Cuál es el perfil del cliente de este servicio?
- ❖ ¿Cuál es el comportamiento del consumidor de este servicio?
- ❖ ¿Cuál es el número de potenciales clientes?
- ❖ ¿Cuál es el precio que está dispuesto a pagar un consumidor por este servicio?
- ❖ ¿Cuáles son las características de la industria del turismo MICE en Chile?
- ❖ ¿Cuál es el gasto promedio del turista de negocios en Chile?
- ❖ ¿Cuáles son los factores que influyen en la decisión de compra de los consumidores del turismo MICE?
- ❖ ¿Cuáles son los atributos del servicio que le agregan valor al cliente?
- ❖ ¿Cómo llegar a los clientes potenciales del turismo MICE?
- ❖ ¿Quiénes son los principales competidores en la industria del turismo MICE en Chile?
- ❖ ¿Cuáles son las características de los competidores en la industria del turismo MICE en Chile?
- ❖ ¿Quiénes son los principales países competidores de Chile en la industria del turismo MICE a nivel mundial?
- ❖ ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de este proyecto?
- ❖ ¿Cuáles serían las alianzas estratégicas?
- ❖ ¿Cuál será la estructura organizacional más adecuada para este proyecto?
- ❖ ¿Cuál es el impacto social que puede generar este proyecto en la x región de Los Lagos?
- ❖ ¿Cuánta inversión requiere el proyecto?
- ❖ ¿Cómo conseguir financiamiento para iniciar el negocio?
- ❖ ¿Cuál es la rentabilidad de este proyecto?

4. ALCANCE DEL TEMA

El presente Plan de Negocios es una guía, un documento estratégico, donde a través de toda la información disponible y ordenada por etapas, se podrá evaluar la creación e implementación de un Centro de Eventos y Convenciones en la X región de Los Lagos, enfocado en el turismo MICE:

Las etapas establecidas para este Plan de Negocios son las siguientes:

Etapa 1. Planificación: Permite establecer las actividades necesarias para alcanzar los objetivos o metas deseadas, de la forma más eficiente posible, en un tiempo determinado y con los recursos materiales, económicos y humanos disponibles.

Etapa 2. Análisis del entorno: Identificar las fuerzas o factores del entorno, donde están insertos los centros de eventos y convenciones en la X región de Los Lagos, y el impacto sobre el proyecto, que podrían representar una oportunidad o una amenaza para este.

Etapa 3. Plan Estratégico: Informe escrito que resume a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo, la situación actual y la posición futura de la empresa. Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Etapa 4. Plan de Marketing y Ventas: Tiene como objetivo la realización de un análisis de la capacidad que tiene la empresa de alcanzar el mayor rendimiento y los mayores beneficios, alineados con la planificación estratégica.

Etapa 5. Plan de Operaciones: Tiene como fin establecer los objetivos, los procesos y los estándares de producción para que el negocio sea sostenible, además del presupuesto de inversión.

Etapa 6. Plan de Recursos Humanos: Permite establecer cómo se organizará el trabajo para construir el proyecto y cuál será la estructura que adoptará la empresa para ejecutarlo. Además de definir las políticas referentes a: reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo del personal, además de las políticas de remuneraciones y compensaciones.

Etapa 7. Plan Financiero: Permite conocer la viabilidad económica y financiera en distintas perspectivas temporales (corto, mediano y largo plazo) y escenarios del presente proyecto.

Etapa 8. Plan de Implementación: Permite identificar y prever las acciones o actividades necesarias que se deberán desarrollar para convertir el proyecto de crear e implementar un centro de eventos y convenciones en la X región de Los Lagos, enfocado en el turismo MICE, en un negocio listo para operar.

5. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios para la instalación de un Centro de Eventos y Convenciones en la x región de Los Lagos, que entregue una propuesta innovadora, flexible y de gran nivel, en la realización de actividades enfocadas al turismo miche.

Objetivos Específicos

- ❖ Posicionarse en los principales sitios web de turismo internacionales, principalmente Booking, como la mejor propuesta de la x región de Los Lagos en la realización de actividades enfocadas al turismo miche, al más alto nivel, en un plazo no mayor a cinco años desde la puesta en marcha del proyecto.
- ❖ Entregar una propuesta innovadora, flexible y sustentable, que cuente con distinción de excelencia (Sello “S”), basada en los criterios establecidos por el Global Sustainable Tourism Council (GSTC).
- ❖ Crear y mantener la demanda necesaria para sustentar el proyecto.
- ❖ Contribuir al desarrollo del turismo miche en la x región de Los Lagos.
- ❖ Contar con personal altamente motivado y comprometido con la visión y misión de la empresa.
- ❖ Perfeccionamiento constante del capital humano y empresarial, con énfasis en el desarrollo de una cultura de servicio y excelencia, enfocado principalmente en el turismo miche y sus exigencias específicas, que nos distinga y posicione entre los mejores de Latinoamérica. Para lo cual se utilizará, como instrumento de medición y comparación, la encuesta SERVQUAL que se realizará a cada cliente y que se espera alcance (en promedio) un 80% en el nivel de satisfacción.

Resultados Esperados

- ❖ Contar con un Plan de Negocios que se transforme en una guía, que permita mantenerse en el camino correcto del logro de los objetivos fijados y que demuestre una ventaja competitiva respecto a los competidores.
- ❖ Diseñar un servicio de alta calidad, enfocado en el turismo miche, que logre cumplir con las expectativas y reconocimiento del segmento objetivo.
- ❖ Conseguir la demanda necesaria para hacer sustentable el proyecto.
- ❖ Contar con un proyecto rentable.

6. MARCO CONCEPTUAL

El desarrollo de este Plan de Negocios tiene como propósito, facilitar la toma de decisiones para la creación e implementación de un Centro de Eventos y Convenciones en la X región de Los Lagos, enfocado en el turismo MICE. El modelo de negocios a utilizar estará basado, principalmente en el libro “Emprendimiento y Plan de Negocio”, 2016, de la Autora Tercila Moreno Castro y

el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 2003, de los Autores Nassir y Reinaldo Sapag Chain, en complementación de otros autores y los conocimientos adquiridos en cátedras del Programa de MBA de la Universidad de Chile, que reforzarán cada análisis.

Análisis del Entorno: Este análisis estará compuesto por un Análisis del Macroentorno, que considera el Análisis PEST y FODA, y otro del Microentorno que considera el Análisis de las 5 fuerzas de Porter enfocado en el Turismo MICE y los Factores Críticos de Éxito. El análisis de este tópico estará fundamentado principalmente con el libro “Emprendimiento y Plan de Negocio”, 2016, de la Autora Tercila Moreno Castro y el libro “Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”, 2000, del Autor Michael E. Porter. En complementación de otros autores.

Plan Estratégico: Estará compuesto por la descripción de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Estrategia Competitiva del proyecto y se fundamentará principalmente, en el libro “Emprendimiento y Plan de Negocio”, 2016, de la Autora Tercila Moreno Castro, junto con los conocimientos adquiridos en las diversas cátedras del Programa de MBA de la Universidad de Chile.

Plan de Marketing y Ventas: Este plan estará compuesto por un Análisis de la Demanda y la Oferta del turismo MICE en Chile; Marketing Estratégico, que contemplará la Segmentación, Segmento Objetivo, Posicionamiento y los Objetivos de Negocios y Marketing del proyecto. En el Marketing Mix, se definirá: Producto, Precio, Plaza y Publicidad. Considerando el ciclo de la industria del turismo MICE en Chile, se hace fundamental recurrir al Benchmarking como técnica de mejora continua en el desarrollo del proyecto. La Investigación de mercado se concentrará, principalmente, en un estudio cualitativo que será la principal fuente de información. Finalizando con una Proyección de la Demanda del turismo MICE en Chile. Para fundamentar este Plan, se considerará bibliografía de diversos autores, tales como el libro “Emprendimiento y Plan de Negocio”, 2016, de la Autora Tercila Moreno Castro, la segunda edición del libro “Diseño y Evaluación de Proyectos”, 2018, de los autores Eduardo Contreras y Christian Diez, más los conocimientos adquiridos en diversas cátedras del Programa de MBA de la Universidad de Chile.

Plan de Operaciones: Contemplará tres dimensiones, tales como: Tamaño del Proyecto, Localización del Proyecto y el Diseño y Distribución de las Instalaciones. Para analizar con mayor profundidad, se trabajará principalmente con el libro “Emprendimiento y Plan de Negocio”, 2016, de la Autora Tercila Moreno Castro, en complementación del libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 2003, de los Autores Nassir y Reinaldo Sapag Chain y el libro “Plan de Negocios”, 2009, de la Autora Karen Weinberger Villarán.

Plan de Recursos Humanos: En esta etapa se definirán aspectos, tales como: Estructura Organizacional, Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal, Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal y, Políticas de Remuneraciones y Compensaciones. El libro “Plan de Negocios”, 2009, de la

autora Karen Weinberger Villarán, será donde se fundamente este plan, más los conocimientos adquiridos en diversas cátedras del Programa de MBA de la Universidad de Chile.

Plan Financiero: Estará compuesto por diversos criterios, tales como: Inversiones, Ingresos de Ventas, Costos Operacionales, Otros Costos, Financiamiento, Flujos de Caja del proyecto. En el caso de la Medición de la Rentabilidad, está se realizará a través de dos criterios: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Además del cálculo de la Tasa de Descuento y el Análisis de Sensibilidad. Los fundamentos de este plan estarán basados, principalmente, en el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 2003, de los Autores Nassir y Reinaldo Sapag Chain, complementado por la segunda edición del libro “Diseño y Evaluación de Proyectos”, 2018, de los autores Eduardo Contreras y Christian Diez.

7. PROPUESTA METODOLÓGICA

La propuesta metodológica del Plan de Negocios, estará basada principalmente en las etapas contempladas en el libro “Emprendimiento y Plan de Negocio”, 2016, de la Autora Tercila Moreno Castro y el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, 2003, de los Autores Nassir y Reinaldo Sapag Chain, entre otros autores, más un Plan de Implementación que permitirá poner en práctica todos los planes y estrategias en acción para alcanzar los objetivos propuestos.

Etapas 1. Planificación: Recopilar, ordenar y estructurar la información necesaria que permita determinar, desarrollar y justificar cada parte de este proyecto de tesis. Calendarizando ordenadamente cada avance.

Etapas 2. Análisis del Entorno: Permitirá identificar los factores del entorno y el impacto en el proyecto, a través de un Análisis del Macroentorno en el que se incluyen los Análisis PEST y FODA, y un Análisis del Microentorno que contempla el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter y los Factores Críticos de Éxito.

2.1 Análisis del Macroentorno: En el análisis del macroentorno estratégico se contemplarán dos análisis:

Análisis PEST: El estudio de estas fuerzas permite reconocer las oportunidades y amenazas que puede esperar el proyecto.

- ❖ **Políticos y Legales:** Buscaremos determinar toda la normativa política y legal vigentes necesarias para ingresar a la industria del turismo MICE en Chile, políticas impositivas, permisos, regulaciones legales, entre otras.
- ❖ **Económicos:** Evaluar las actuales condiciones del Mercado y el impacto en el desarrollo de la industria del turismo MICE en Chile. Se evaluarán las principales variables económicas, tales como: PIB, Crecimiento económico, Tasas de desempleo y Tasa de crecimiento del turismo MICE en Chile.

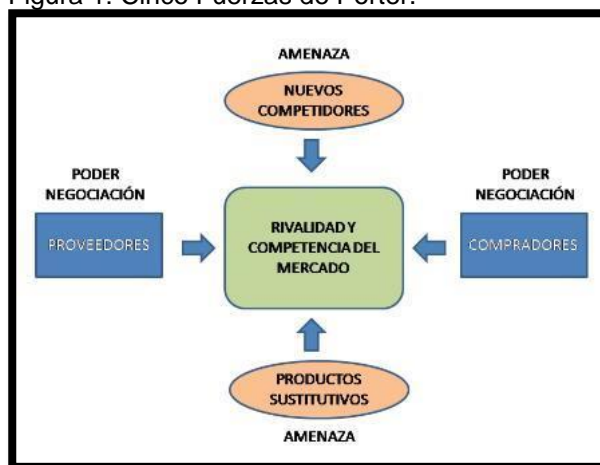
- ❖ **Sociales:** Evaluar los factores sociales relevantes que influyen en este proyecto, tales como: Demografía, Cambios en el estilo de vida y distribución de la renta.
- ❖ **Tecnológicos:** Determinar el impacto de la tecnología en la industria, nivel de cobertura, eventuales brechas digitales, tendencias, entre otras.

Análisis FODA: Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la industria del turismo MICE en Chile.

2.2 Análisis del Microentorno: En este análisis se identifican los factores que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto y estará compuesto por:

Cinco Fuerzas de Porter⁸

Figura 1: Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración Propia.

- ❖ **Poder de Negociación de los Clientes/Compradores:** Dependiendo del grado de concentración de los mismos y de la cooperación entre ellos, los compradores tendrán más poder para negociar unos precios más competitivos. Pueden llegar a generar tal presión sobre sus proveedores que les impida obtener rentabilidad alguna. Este poder es mayor cuando se dan algunos de los siguientes factores: Grado de concentración de compradores respecto a los proveedores, Grado de dependencia de los canales de distribución, Costes de cambio de proveedor para el cliente y Capacidad de realizar una integración hacia atrás.
- ❖ **Poder de Negociación de los Proveedores:** Un proveedor es quien proporciona a la industria los elementos necesarios para su funcionamiento. Una situación en la que el proveedor tenga mucho poder le permitirá ejercer una dominancia sobre el cliente. Algunos de los factores asociados a esta fuerza, que a su vez son opuestos a los del poder de negociación de los

⁸ Universidad Politécnica de Valencia, 2014. Análisis de la situación del turismo de negocios en la ciudad de Valencia.

compradores, son: Grado de diferenciación de los productos del proveedor, Presencia de productos sustitutivos, Grado de concentración de los proveedores y Capacidad de realizar una integración hacia adelante.

- ❖ **Amenaza de Nuevos Competidores:** Este factor estará regulado por las barreras de entrada existentes para las organizaciones que consideren entrar a competir en el mismo sector. En cuanto más duras sean estas barreras, más fácil será para las empresas del sector obtener una rentabilidad ya que no tendrán que lidiar con nuevos competidores. Entre las barreras que disuaden a otras organizaciones de entrar a competir en una determinada industria podemos encontrar: Economías de escala, Valor de marca, Acceso a canales de distribución y Requerimientos de capital.
- ❖ **Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos:** Estos productos o servicios ofrecen al usuario un beneficio y utilidad similar al de la industria en estudio, pero siendo de distinta naturaleza. Algunos de los factores a tener en cuenta, a la hora de valorar el grado de amenaza generado por estos productos, son: Precio del producto sustituto, Propensión del usuario a sustituir, Disponibilidad de productos sustitutos y Nivel percibido de diferenciación del producto.
- ❖ **Rivalidad y Competencia del Mercado:** Esta última fuerza no se considera como tal, sino que es el resultado de la combinación de las cuatro anteriores. El grado de rivalidad determinará la rentabilidad del sector: Cuanto menor sea, más posibilidades tendrán las empresas del mismo de obtener un beneficio. Además de los elementos que definían cada una de las cuatro fuerzas anteriores, en este caso existen una serie de factores que afectan de forma directa al grado de rivalidad competitiva: Equilibrio entre competidores, Existencia de barreras de salida, Grado de diferenciación de los productos y Crecimiento de la industria.

Factores Críticos de Éxito

- ❖ Ubicación y conectividad del centro de eventos y convenciones dentro de la x región de Los Lagos.
- ❖ Contar con la capacidad e infraestructura necesaria, para participar de todas las actividades que conlleva el turismo MICE.
- ❖ Entregar una experiencia única e inolvidable, a través de un servicio con altos estándares de calidad.
- ❖ Mantener y mejorar continuamente la ventaja competitiva.
- ❖ Agregar valor a través de la innovación en el servicio.
- ❖ Relación con los proveedores.
- ❖ Crear alianzas estratégicas con proveedores, que permitan mantener e incrementar la competitividad del negocio.

Etapas 3. Plan Estratégico: Definir un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir con este proyecto y cómo nos proponemos llevarlo a cabo. Principalmente, se determinarán los siguientes pasos:

3.1 Misión: Descripción de la imagen que se quiere tener y a quién se espera servir.

3.2 Visión: Su objetivo refleja el sueño a alcanzar y se desarrolla a largo plazo. Además, incluye un enunciado de los valores, aspiraciones y metas de este proyecto.

3.3 Objetivos Estratégicos: Se usan para la declaración operativa de la misión; son medibles, específicos, consistentes con la visión y misión declarada en este proyecto, realistas y fijan un plazo para ser cumplidos.

3.4 Estrategia Competitiva: Se refiere a la forma como este proyecto alcanzará sus objetivos propuestos. En este caso, la estrategia a utilizar será la Diferenciación, donde se procurará mantener las características o atributos que nos diferenciarán de la competencia y que sean valorados por los clientes, por los que estén dispuestos a pagar un precio superior al promedio del mercado.

Etapa 4: Plan de Marketing y Ventas: Proceso de planificación y ejecución para crear, comunicar, determinar precios y distribuir voluntariamente bienes (servicios, experiencias, eventos, ideas, etc) que tienen valor para un grupo de clientes. A través de las actividades de marketing podremos administrar el nivel, la oportunidad y la composición de la demanda. Este plan de marketing y ventas estará compuesto por los siguientes conceptos:

4.1 Análisis de la Demanda: La búsqueda de información se debe centrar en dos aspectos: la función demanda y la cantidad demandada. La primera refleja el comportamiento que tienen los consumidores frente al precio de un producto o servicio y la segunda, hace referencia al consumo nacional y considera aspectos, tales como: Características o perfil del consumidor, magnitud de la demanda y las variables que influyen en esta.

4.2 Análisis de la Oferta: La información del consumo histórico y los respectivos escenarios permiten efectuar pronósticos para estimar, en distintas situaciones, la demanda potencial del producto o servicio. En este eventual consumo participarán los actuales oferentes, por lo que es necesario reunir datos respecto a los servicios que ofrecen, el tipo de organización que adoptan y la magnitud de su oferta.

4.3 Marketing Estratégico: Está compuesto por:

Segmentación: Identificar diferentes segmentos del mercado del Turismo MICE en Chile.

Segmento Objetivo: A partir de los segmentos identificados, seleccionar el o los segmento(s) en los que se enfocará este proyecto.

Posicionamiento: Con el segmento objetivo identificado, se definirá la propuesta de valor a ofrecer a los clientes.

Objetivos de Negocios y Marketing: Con la estrategia de marketing definida, se fijarán los objetivos de negocios y marketing, tales como: Niveles de venta y utilidades que se esperan alcanzar, y objetivos de marketing, tales como: Aumentar el conocimiento de la propuesta de valor, compra, entre otros.

4.4 Marketing Mix: Estará compuesto por:

Producto: Diseñar y crear el servicio que vuelve concreta la promesa de los beneficios del posicionamiento. El cual tiene que cumplir las expectativas de los clientes del turismo MICE y la promesa que lo diferenciará de la competencia.

Precio: Definir el precio el cual el segmento objetivo estará dispuesto a pagar, que entregue una promesa de beneficio que es relevante para ellos.

Plaza: Esta etapa tiene relación con hacer que el producto esté disponible para los consumidores finales.

Publicidad: Toda forma de comunicación no personal para promover el servicio pagada e identificada con un avisador específico. Esta comunicación tiene un objetivo, estrategia, presupuesto, mensaje, y medio por la que se emite.

4.5 Benchmarking: Proceso de análisis de la competencia que ayuda a mejorar la estrategia de marketing para diferenciarnos en el sector. El benchmarking es innovar, mejorar y ayuda a diferenciarnos de la competencia.

4.6 Investigación de Mercado: El objetivo de realizar esta investigación de mercado será reducir el riesgo en las decisiones de marketing, entre el análisis de la situación y los potenciales resultados de cada decisión posible. Dado el bajo nivel de información y desarrollo que se maneja en Chile, referente al turismo MICE, se recurrirá a un método más bien exploratorio que se define cómo sigue:

Investigación cualitativa: Consiste en entrevistas, no estructuradas, con muestras pequeñas, que normalmente tienen como intención generar hipótesis e ideas. Para efectos de este proyecto, se utilizará la técnica de entrevistas a expertos, con el objetivo de explorar, entender y definir el contexto actual de la industria del turismo MICE en Chile.

Una vez finalizado el proceso de investigación, se realizará un análisis que nos llevará a obtener importantes conclusiones a considerar dentro de este proyecto.

4.7 Proyección de la Demanda: Se utilizarán principalmente métodos cualitativos, que se basan en juicios subjetivos, ya sea considerando las visiones de expertos, así como distintas fuentes de información, tales como: Datos pasados, desarrollo de la industria, información de potenciales clientes, referencia del comportamiento y proyecciones del turismo MICE en Latinoamérica y los principales países representantes en el mundo, entre otros.

Etapa 5: Plan de Operaciones: El plan de operaciones o estudio técnico tiene por objeto responder a cinco interrogantes: ¿Qué producir? ¿Cuánto producir?

¿Dónde producir? ¿Cómo producir? ¿Con qué producir?. Para dar respuesta a estas preguntas, el plan de operaciones se dividirá como sigue:

5.1 Tamaño del Proyecto: Para determinar el tamaño del proyecto se incluyen dos elementos: la capacidad de prestación del servicio y el tiempo. Esta decisión incide sobre el nivel de las inversiones y los costos y, por tanto, sobre la estimación de la rentabilidad que podría generar su implementación. Determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta y su cobertura de la demanda potencial.

5.2 Localización del Proyecto: Tiene por objetivo establecer el lugar físico donde se instalará la empresa, para lo cual se utilizará un árbol de decisiones para graficar de mejor manera la decisión. Esta puede determinar el éxito o fracaso del proyecto. Por ello, la decisión obedecerá no sólo a criterios económicos, sino también a criterios estratégicos, institucionales e, incluso, de preferencias emocionales. Buscando la maximización de la rentabilidad del proyecto.

5.3 Diseño y Distribución de las Instalaciones: La distribución tiene que ver con cómo se ordenará físicamente el proyecto para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente, minimizando los costos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal.

Etapa 6: Plan de Recursos Humanos: Permitirá establecer cuáles son las necesidades de personal necesarias para el proyecto. En esta etapa se contemplan aspectos, tales como: Estructura Organizacional, Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal, Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal y Políticas de Remuneraciones y Compensaciones.

Etapa 7: Plan Financiero: Ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores. Elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad. Dentro de las actividades más importantes: Inversiones, Ingresos de Ventas, Costos Operacionales, Otros Costos, Financiamiento, Flujos de Caja y Medición de la Rentabilidad del Proyecto, a través de criterios como el VAN y la TIR; Tasa de Descuento y Análisis de Sensibilidad.

Etapa 8: Plan de Implementación: Confeccionar una Carta Gantt con el detalle de cada paso involucrado en la creación e implementación del proyecto.

8. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

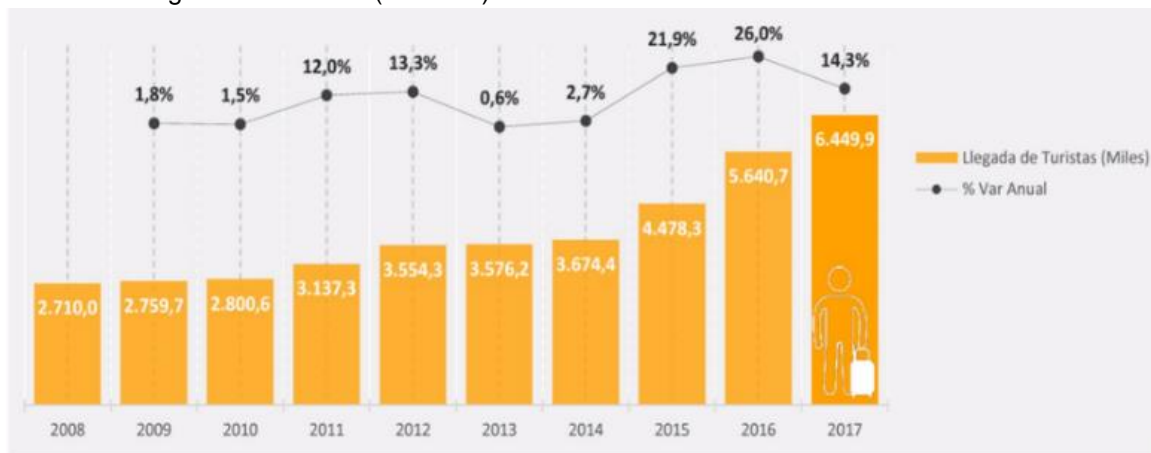
Turismo MICE es un importante segmento del turismo, que en el mundo y en Chile ha tenido una gran evolución y desarrollo en los últimos años. Entrega importantes beneficios a la economía en general: Reduce la estacionalidad, genera un mayor gasto promedio por turista, contribuye al posicionamiento de los destinos, promueve la divulgación de conocimiento, además de potenciar la innovación y

creatividad. En las últimas décadas, el turismo de negocios se ha convertido en un motor de las economías locales y nacionales; ha cambiado los destinos y futuro de ciudades en el mundo, otorgando una nueva oportunidad de progreso. El desarrollo de este tipo de turismo en un destino, indudablemente dinamiza la economía local y genera empleos, ya que la realización de este tipo de eventos favorece las inversiones, el comercio, las comunicaciones y las tecnologías. Son en sí, un gran negocio y juegan un importante papel de apoyo a otros negocios.

El Turismo MICE requiere a las comunidades locales, formación y desarrollo profesional, creando puestos de trabajo y reteniendo la mano de obra. Una de las características más importantes de este tipo de turismo, es el elevado gasto, ampliamente superior al del turista tradicional. Esto se explica, principalmente, porque el visitante profesional viaja con gastos financiados por su empresa, mientras que el consumo de actividades de placer lo financia con recursos propios, utilizando habitaciones, restaurantes y servicios de mayor valor e incurriendo en una serie de gastos adicionales, lo cual se transforma en una excelente oportunidad de negocio.

Durante el año 2017, Chile recibió un total de 6.449.883 turistas, un 14,3% más que en 2016. De estos 636.020 correspondieron a turistas de negocios, es decir un 9,9% del total de llegadas. En cuanto a las divisas, se registró un ingreso total de US\$3.641.600.000, representando el turismo de negocios un 18% de las divisas con US\$665.563.053. Chile ha logrado un posicionamiento creciente como destino de turismo de reuniones en la región, destacando su estabilidad económica y política, moderna infraestructura, seguridad y conectividad⁹.

Gráfico 1: Llegada de Turistas (en miles). Años 2008 al 2017.



Fuente: Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2018. Turismo receptivo anual 2017. Resumen de las principales cifras.

⁹ Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2018. Turismo receptivo anual 2017. Resumen de las principales cifras.

Gráfico 2: Ingreso de Divisas (en millones de US\$), por Trimestre. Año 2017.



Fuente: Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2018. Turismo receptivo anual 2017. Resumen de las principales cifras.

Gráfico 3: Participación Llegadas Turistas, Según motivo del viaje.

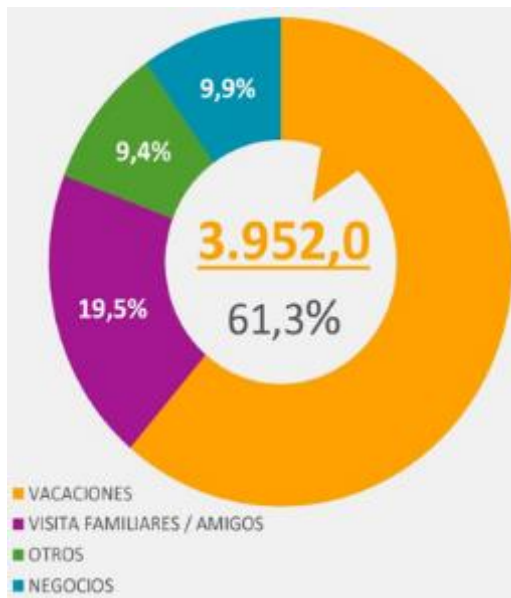
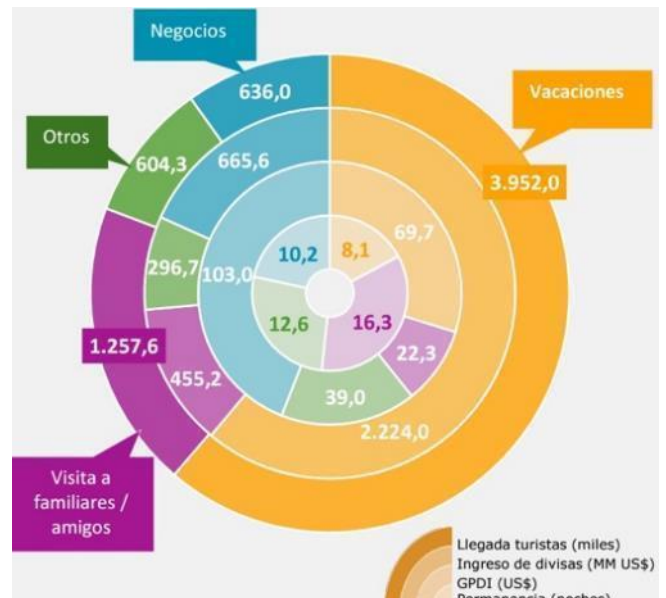


Gráfico 4: Llegadas de Turistas (en miles), Ingreso de divisas (en millones de US\$), GPDÍ (US\$) y Permanencia promedio (n° de noches), según motivo del viaje.



Fuente: Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2018. Turismo receptivo anual 2017. Resumen de las principales cifras.

9. ANÁLISIS DEL ENTORNO

9.1 Análisis del Macroentorno

9.1.1 Análisis PEST

Políticos y Legales: En febrero del año 2010 nace la Ley de Turismo 20.423, que regula la industria turística en Chile. Así se convierte en un eje estratégico de desarrollo para el país y junto con esta ley, se le da vida a la Subsecretaría de Turismo y el Ministerio de Economía, que pasa a llamarse Ministerio de Economía, Fomento y Turismo¹⁰.

La ley 20.423 tiene por objeto el desarrollo y promoción de la actividad turística, por medio de mecanismos destinados a la creación, conservación y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales¹¹.

En junio del 2018 y con votación unánime, el senado aprobó el proyecto que modifica la Ley de Turismo 20.423, del sistema institucional para su desarrollo, impulsado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Dicha iniciativa legal busca perfeccionar la institucionalidad turística.

Otro de los aspectos abordados por el proyecto, es reformar ciertas definiciones legales de la industria con el objetivo de estar en sintonía con conceptos internacionales y así facilitar su interpretación y aplicación. Así también, la iniciativa propone mejoras al Sistema de Clasificación, Calidad y Seguridad de los Prestadores de Servicios Turísticos junto con ampliar la colaboración y el trabajo público-privado en esta industria¹².

Es importante precisar que cada prestador de servicios turísticos debe contar con un Sello de Calidad Turística o Sello de Calidad (Sello “S”), que la Ley de Turismo 20.423 en su artículo 42 define como “aquél de carácter promocional que deberá ser otorgado exclusivamente por dicho Servicio, en forma gratuita, a los prestadores que hayan sido certificados”. Esta distinción que se aplica en nuestro país, obtuvo el reconocimiento del Global Sustainable Tourism Council (GSTC)¹³, Organización sin fines de lucro que establece y gestiona los estándares mundiales de sostenibilidad, conocidos como los Criterios GSTC.

El otorgamiento del Sello de Calidad dará derecho al prestador de servicios turísticos a ser incorporado en las estrategias promocionales públicas que se desarrollen de acuerdo a lo dispuesto en la presente ley. Asimismo, lo habilitará para incorporar dicho Sello en el material publicitario o de promoción propia, de conformidad a esta ley y sus normas complementarias.

¹⁰ <http://turismoconcepcion.com/2012/05/como-se-regula-el-turismo-en-chile/>

¹¹ <http://turismoconcepcion.com/2012/05/como-se-regula-el-turismo-en-chile/>

¹² <https://www.sernatur.cl/senado-aprueba-por-unanimidad-proyecto-que-perfecciona-la-institucionalidad-del-turismo/>

¹³ <http://www.subturismo.gob.cl/2017/12/13/cifra-historica-44-sellos-s-entrega-la-ultima-mesa-nacional-de-sustentabilidad-turistica/>

El Servicio Nacional de Turismo podrá, durante la vigencia del Sello de Calidad, retirar éste y/o suspender o prohibir su uso a aquellos prestadores que hagan empleo indebido del mismo o que no cumplan con las disposiciones contenidas en esta ley y sus normas complementarias. Se entenderá por incumplimiento, cualquier variación adversa y significativa en los términos, condiciones, hechos o circunstancias que justificaron la certificación de calidad.

En cuanto a la fiscalización, el artículo 46 de la Ley de Turismo 20.423 dice que es el Servicio Nacional de Turismo quien estará facultado para supervisar el cumplimiento de las normas relativas al sistema, a la certificación de calidad y estándares de seguridad, incluyendo el correcto uso del Sello, establecidas en esta ley y en sus normas complementarias.

En cuanto al turismo MICE, en particular, la Ley de Turismo 20.423 no se pronuncia.

Económicos: Respecto al crecimiento económico mundial en 2017, el Fondo Monetario Internacional (FMI), organismo mundial integrado por 189 países y creado con el fin de promover la salud de la economía mundial, lo estima en 3,7%. Se prevé que el renovado ímpetu del 2017 se repetirá en 2018 y 2019, y el crecimiento mundial ha sido revisado al alza, a 3,9%, en ambos años (0,2 puntos porcentuales más de lo pronosticado en abril de este año)¹⁴. En el anexo 1 se pueden revisar los principales indicadores económicos, desde el 2015 en adelante.

En cuanto a América del Sur, las revisiones de las perspectivas de crecimiento, a corto plazo, han sido dispares y han obedecido sobre todo a la desaceleración en las dos mayores economías de la región: Brasil y Argentina¹⁵.

En Chile, el crecimiento económico del 2017 alcanzó un 1,7% en 2017, y podría subir a 2,5% en 2018. El precio del cobre subió a fines de 2016 y 2017, lo que contribuyó a un repunte de la economía. La economía chilena sigue siendo dependiente de la demanda internacional de cobre (en particular, de China), ya que la exportación de este material representa 50% del total de exportaciones chilenas¹⁶.

Durante el año 2017, el Producto Interno Bruto (PIB) nacional creció 1,5%, observándose una incidencia positiva en la mayoría de las zonas geográficas, con excepción del Norte Grande que cayó en un 3,8%, reflejando el desempeño de la región de Antofagasta. Dentro de las regiones que mostraron mayor dinamismo, destacaron Arica y Parinacota, Los Lagos y Aysén, con tasas de crecimiento de un 7,9%, 7,1% y 6,2% respectivamente¹⁷.

¹⁴ Fondo Monetario Internacional, 2018. Perspectivas de la Economía.

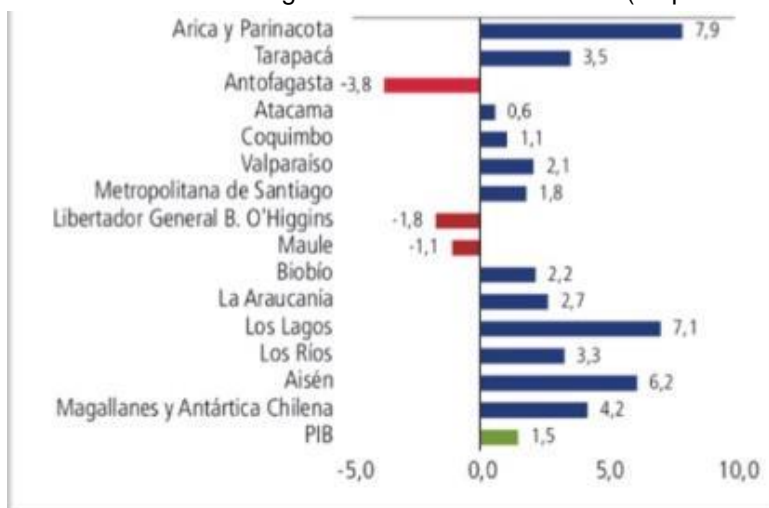
¹⁵ Fondo Monetario Internacional, 2018. Perspectivas Económicas: Las Américas.

¹⁶ <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/chile/politica-y-economia>.

¹⁷ Banco Central de Chile, 2018. Cuentas Nacionales de Chile, PIB Regional 2017.

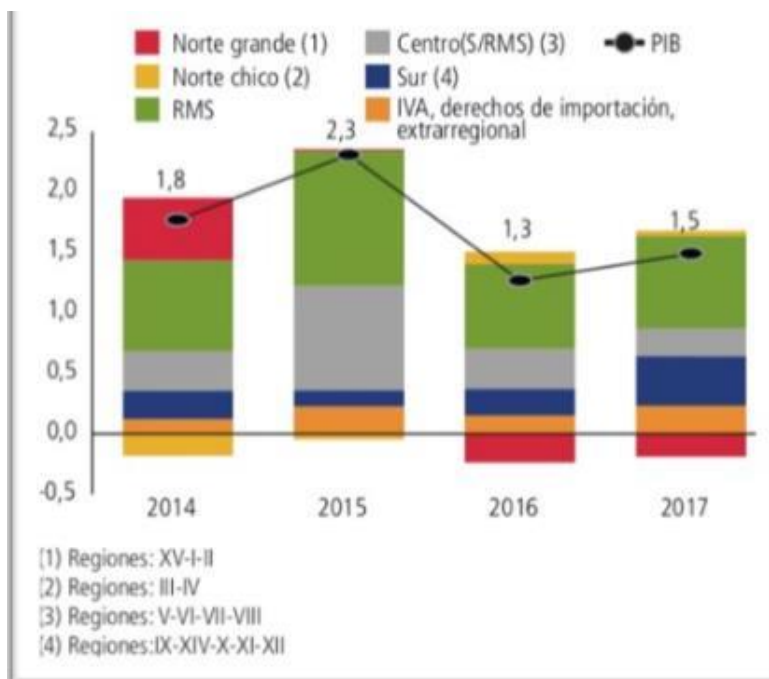
En la región de Los Lagos, la mayor contribución provino de la industria pesquera¹⁸. Sin embargo, el sector del Comercio, Restaurantes y Hoteles, donde se encuentra la industria del turismo, aporta con cerca de un 8,4% al PIB regional.

Gráfico 5: Actividad Regional 2017. Variación anual (en porcentaje).



Fuente: Banco Central de Chile, 2018. Cuentas Nacionales de Chile, PIB Regional 2017.

Gráfico 6: Contribución Zonas Geográficas en el PIB (en porcentaje).



Fuente: Banco Central de Chile, 2018. Cuentas Nacionales de Chile, PIB Regional 2017.

La Contribución directa del Turismo en el PIB mundial, durante el 2017, alcanzó un 3,2% y se espera que en 2018 alcance un 4,0%. En Latinoamérica esta cifra

¹⁸ http://www.bcentral.cl/documents/20143/935472/CCNN_PIB_Regional_2017.pdf/15baea96-29c1-ba06-b11b-86aa17a7e937

fue de un 3,1% en 2017 y se pronostica que para el 2018 alcanzará un 3,4%¹⁹. En Chile esta cifra llegó a un 3,3% en 2017²⁰ y no hay una cifra clara para el 2018. Sin embargo, el FMI elevó su previsión para el PIB de 3,8% a 4% para este año para, eso sí, moderando el ritmo a un 3,4% en el ejercicio entrante²¹.

En Chile y según el Barómetro del Turismo del año 2017, elaborado por la Federación de Empresas del Turismo (Fedetur), el sector turístico habría contribuido 10,1% al Producto Interno Bruto (PIB). Se trata de un dato que, hasta ahora, era desconocido para el sector y revela la importancia que ha cobrado esta industria en nuestro país. La cifra, eso sí, incluye aportes directos, indirectos e inducidos. En los primeros se contempla el gasto en alojamiento, transporte, retail y otros que realizan los turistas. Los indirectos consideran, por ejemplo, la inversión que los privados y el Gobierno hacen en viajes y turismo. En tanto, el aporte inducido engloba, por ejemplo, el gasto directo e indirecto que desembolsan los trabajadores del área en aspectos como alimentación, recreación, vestuario, entre otros. Con estos datos, el sector turístico igualó a Perú en la contribución total que realizó al PIB del país en 2016, poniéndose al tope entre los países de Sudamérica, y se acerca al promedio del mundo, que fue de 10,2%²².

Si bien no existe información clara respecto a la contribución directa del Turismo MICE en el PIB en Chile, la participación de éste en el ingreso total de divisas fue de un 18%, durante el 2017. Por tanto, sería una referencia válida para efectos de este análisis.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su informe “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo. Tendencias 2018”, dice que la tasa de desempleo mundial se estabilizó después de un incremento en 2016. Se calcula que en 2017 alcanzó un 5,6%, con un número total de desempleados superior a 192 millones. Sin embargo, se espera que para el 2018, la tasa de desempleo debería disminuir aproximadamente 0,2 puntos porcentuales para llegar a 5,5%. Esto dado al buen desempeño de los mercados laborales en los países desarrollados.

El 2017 en Chile, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la tasa de desempleo alcanzó un 6,7%. Es decir, subió 0,2 puntos porcentuales en comparación del 2016. Como muestra la siguiente gráfica, la estimación para el 2018 igualaría a la tasa del 2017.

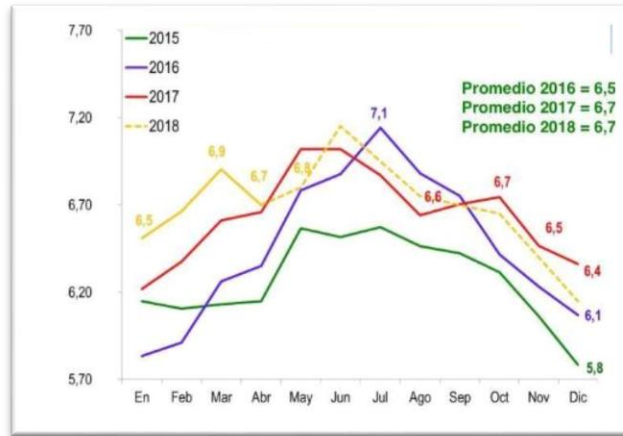
¹⁹ World Travel&Tourism Council, 2018. Viajes y Turismo. Impacto Económico 2018 América Latina.

²⁰ <https://www.inmuneschile.cl/single-post/2018/08/28/Turismo-en-Chile-logra-nivel-histórico-aportando-el-33-del-PIB>.

²¹ <http://www.estrategia.cl/texto-diario/mostrar/1205226/fondo-eleva-pronostico-pib-chile-pero-rebaja-brasil-argentina>

²² <https://www.inmuneschile.cl/single-post/2018/08/28/Turismo-en-Chile-logra-nivel-histórico-aportando-el-33-del-PIB>

Gráfico 7: Tasa de Desempleo. Años: 2015 al 2018.



Fuente: Gemines S.A., 2018. Economía Chilena: Bien lo interno incierto lo externo.

Según el portal soychile.cl²³ y de acuerdo con las cifras de Sernatur, en 2016, hubo más de 338 mil personas que trabajaron en actividades relacionadas con turismo y la cifra se podría incrementar, luego de que Chile ha sido elegido como uno de los destinos turísticos más destacados del planeta.

El director ejecutivo de Laborum.com, Néstor Milano, dijo que "los atractivos y galardones que obtiene Chile, incrementan la llegada de extranjeros al país y motivan a los chilenos a realizar turismo nacional, lo que genera un aumento de cupos laborales para el campo turístico". Indica que en el portal las ofertas para esta industria, aumentaron en un 30% en el segundo semestre de 2017.

Según las cifras del INE, Magallanes, Antofagasta, Los Ríos y Los Lagos, son las regiones donde la ocupación turística ha tenido su mayor alza y, por ende, donde puede haber más posibilidades de que aumenten los trabajos relacionados con el área.

Respecto del turismo MICE y el nivel de gasto y estadía promedio, se estima que en promedio el asistente a una reunión gasta entre 4 a 6 veces más que un turista normal o vacacional. Dependiendo de la ciudad, un turista de reuniones tiene una estadía promedio de 6 días (incluyendo los viajes de pre y post congreso o convención) y gasta un estimado de US\$ 674 por día para un congreso internacional, y de US\$ 380 por día para un congreso latinoamericano. Esto se explica principalmente por qué el visitante de reuniones viaja con gastos financiados por su empresa, mientras que el consumo de actividades de placer lo financia con recursos propios, utilizando habitaciones, restaurantes y servicios de mayor valor e incurriendo en una serie de gastos adicionales, tales como lavanderías, centros de negocios, salones de reuniones, taxis, espectáculos artísticos, entre otros.

²³ <https://www.soychile.cl/Santiago/Sociedad/2017/12/30/507923/Auge-del-turismo-en-Chile-genera-mayores-ofertas-de-trabajo-en-el-area.aspx>

Por otra parte, el turismo MICE permite romper la estacionalidad de la demanda que tiene el turismo vacacional, ya que los eventos se realizan preferentemente en la temporada baja de cada ciudad.

Sociales: El Censo 2017 indica que Chile tiene 17.574.003 de habitantes, un 1% más que en el censo del 2002. La región Metropolitana concentra un 40,5% de la población, la sigue Valparaíso con un 10,3% y Bío Bío con 8,9%. La Región de Los Lagos concentra un 4,7%. Los anexos 2 y 3, complementan esta información.

En 2017 se censaron 746.465 personas nacidas en el extranjero que residen en Chile, las que representan 4,35% de la población total que vive en el país. dicho porcentaje en 2002 era 1,27%²⁴. En este sentido, las regiones que concentran el mayor porcentaje de inmigrantes, respecto al total, son: Metropolitana (65,2%), Antofagasta (8,4%), Tarapacá (5,9%) y Valparaíso (5,4%). La región de los Lagos sólo concentra el 1,3%, con 10.034 inmigrantes, lo que equivale al 1,2% de su población total (828.708 habitantes). Para mayor detalle, revisar anexo 4.

Según el sitio Better Life Index²⁵, Chile ha avanzado en gran medida en la última década en lo que respecta a la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos. Desde la década de 1990, el país ha tenido un historial de crecimiento sólido y reducción de la pobreza. No obstante, obtiene buenos resultados en sólo unas cuantas medidas de bienestar en comparación con la mayoría de los países incluidos en el Índice para una Vida Mejor.

Aunque el dinero no puede comprar la felicidad, es un medio importante para lograr estándares de vida más elevados. En nuestro país, el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita, es menor que el promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) de US\$30.563 al año.

En términos de empleo, alrededor del 62% de las personas de 15 a 64 años de edad en Chile tienen un empleo remunerado, cifra menor que el promedio de la OCDE de 67%. Tener un buen nivel educativo y de competencias es un requisito importante para encontrar empleo. Por otra parte, el 65% de los adultos de 25 a 64 años han terminado la educación media superior, cifra menor que el promedio de la OCDE de 74%. En lo que respecta a la calidad de la educación, el estudiante promedio obtuvo un resultado de 443 puntos en lectura, matemáticas y ciencias en el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés) de la OCDE. Este resultado es menor que la media de la OCDE de 486.

En el campo de la salud, en Chile la esperanza de vida al nacer es de 79 años, un año menos que el promedio de la OCDE de 80 años. El nivel de partículas atmosféricas PM2.5 -partículas contaminantes del aire lo suficientemente pequeñas como para penetrar en los pulmones y dañarlos- es de 16.0 microgramos por metro cúbico, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 13.9. Chile podría tener una mejor actuación en cuanto a la calidad del agua, pues el

²⁴ Instituto Nacional de Estadísticas, 2018. Síntesis de Resultado. Censo 2017.

²⁵ <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/chile-es/>

69% de las personas dicen estar satisfechas con la calidad del agua, cifra menor que el promedio de la OCDE de 81%.

En términos generales, el nivel de satisfacción de los chilenos con su vida es similar al promedio de la OCDE. Al pedirles que calificaran su satisfacción general ante la vida en una escala de 0 a 10, los chilenos le otorgaron una calificación promedio de 6.7, cifra ligeramente mayor que el promedio de la OCDE de 6.5.

Tecnológicos: Sin duda la tecnología ha influido e influye en todas las industrias. En el caso del Turismo ha significado grandes avances. Un estudio de Google Travel, indica que sólo el 74% de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que sólo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje²⁶.

El uso de Inteligencia Artificial (IA) ha permitido una variedad de aplicaciones y software que facilita la interacción con viajeros en cada paso del viaje, ya que tiene una gran cantidad de información adecuada para el aprendizaje mecánico²⁷.

Las tendencias en el uso de la tecnología en turismo son las siguientes: Realidad aumentada, Internet de las Cosas (IoT), Asistentes de voz, Big data y Blockchain²⁸, las que buscan mejorar la experiencia del usuario. Por ejemplo, se espera que en 2020 el 80% de los asistentes de viajes serán chatbots, según un estudio del Centro de Innovación Digital²⁹.

La tecnología también aporta beneficios a las empresas, como una mayor eficiencia en los procesos y tareas (destacado en el 42% de los casos), así como en la gestión (el 25%). Además, la implementación de sistemas de inteligencia artificial optimizados puede acceder a presupuestos más rápidamente y ahorrar entre un 8 y un 10% en el precio final.

El centro de estudios destaca también que la formación especializada, de mano de profesionales que tengan tanto un conocimiento de la tecnología como de las necesidades empresariales, es clave en un sector que se actualiza continuamente.

Las conclusiones generales del presente Análisis PEST, indican que Chile es un país con un gran potencial de desarrollo económico y la industria del turismo no es la excepción. Sin embargo, no existe mayor información que permita realizar un análisis más acucioso respecto del Turismo MICE, en particular. Sin embargo, cada uno de estos factores dan luces de que existe un potencial en el mercado, ya que Chile cumple con muchos de los indicadores importantes para elegirlo como

²⁶ <https://www.aprendedeturismo.org/gestion-de-destinos-ante-masificacion-turistica-2-de-2/>

²⁷ Asociación de Estados del Caribe (AEC). Dirección de Turismo Sostenible (DTS), 2017. Turismo de Reuniones: Conceptualización y Visión Regional.

²⁸ <https://www.wearmarketing.com/es/blog/turismo-y-tecnologia-como-la-tecnologia-revoluciona-el-sector-turistico.html>

²⁹ <http://puntomice.com/tag/turismo-mice/>

destino turístico. Por tanto, existe una gran oportunidad para desarrollar y potenciar el Turismo MICE en nuestro país, tanto interno como receptivo.

9.1.2 Análisis FODA³⁰

Fortalezas del Turismo MICE en Chile

- ❖ País seguro, serio y confiable.
- ❖ Estabilidad social y política; calidad de vida.
- ❖ Posicionamiento del país, y en especial su capital Santiago, en el ámbito de negocios; país referente a nivel Latinoamericano.
- ❖ Crecimiento del turismo recreativo, diversidad de paisajes (Desierto, cadenas montañosas, bosques, valles, entre otros) y atractivos turísticos, posicionamiento de los destinos icónicos, destinos apetecidos por los congresos internacionales.
- ❖ Un país con buena oferta de experiencias turísticas; alta calidad y variedad hotelera en Santiago y regiones; excelente vino, variada oferta gastronómica y amplia oferta de restaurantes y shopping; ciudades modernas con buena infraestructura.
- ❖ Aeropuerto internacional en plena remodelación, que al 2020 permitirá duplicar la capacidad de pasajeros que recibe anualmente.
- ❖ Principales ciudades de Chile están consideradas “destinos seguros”, con infraestructura adecuada y moderna, un país conectado (wifi).
- ❖ Competencias profesionales, ambiente empresarial, comunicaciones y redes de apoyo local.
- ❖ Ciudades con cualidades académicas y universidades de gran prestigio.
- ❖ Destacados profesionales de distintas áreas y alta profesionalización de esta, con posicionamiento a nivel internacional.
- ❖ Entre los reconocimientos internacionales figuran: Mejor destino de turismo de negocios de Latinoamérica³¹; Santiago posicionado como la ciudad con mejor infraestructura urbana de América Latina³²; Chile mejor destino de Turismo de Aventura en Sudamérica y el mundo³³.
- ❖ Voluntad para el desarrollo del Turismo de Reuniones en diversas regiones.
- ❖ Contribución de los Convention Bureaus al desarrollo del segmento.
- ❖ Programa Meet in Chile: Acción promocional de las regiones dirigido a Embajadores Nacionales e internacionales.

Oportunidades del Turismo MICE en Chile

- ❖ Posicionar el MICE como segmento estratégico a nivel nacional y regional. Valorización de la importancia y contribución económica del sector.
- ❖ Aumentar la inversión en el segmento, la promoción y los ingresos de divisas, estableciendo un desarrollo sostenido de la actividad.

³⁰ Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

³¹ Revista Business Destinations.

³² Ranking Mercer 2017.

³³ World Travel Awards.

- ❖ Formar un gran equipo país que permita un crecimiento planificado.
- ❖ Crear un sistema de recolección de información de congresos nacionales e internacionales, e inteligencia turística del segmento: Contactos, oportunidades, tendencias, data, entre otros.
- ❖ Desarrollar una identidad y posicionamiento del segmento.
- ❖ Crear programas para impulsar el desarrollo y promoción del Turismo MICE, especialmente en las regiones.
- ❖ Diseñar un modelo de gestión y metodología de captación estandarizada a nivel país.
- ❖ Renovar el modelo de marketing y promoción con una orientación más enfocado en las necesidades del cliente.
- ❖ Articular la alianza y modelo de operación y financiamiento público-privado para la promoción.
- ❖ Postular a grandes reuniones, congresos y eventos del rubro de turismo; incrementar las reuniones con el gobierno central y los gobiernos locales.
- ❖ Traer actividades deportivas que promocionen el destino: Iron Man, TUI Marathon, Copa del Rey, entre otros y crear eventos propios.
- ❖ Evaluar una política de exoneración de impuestos para reuniones.
- ❖ Evaluar como bajar los costos del segmento para los clientes.
- ❖ Continuar con la baja en tasas de embarque en aeropuertos nacionales.
- ❖ Capacitación en forma constante del sector.
- ❖ Incentivar el número de representantes chilenos en entidades profesionales internacionales.
- ❖ Dirigir esfuerzos hacia la captación de congresos y grandes reuniones nacionales.
- ❖ Reconocimiento del impacto económico del turismo de reuniones.
- ❖ Obtener mayor rentabilidad en la actual oferta turística con los delegados a reuniones.
- ❖ Mejorar la ocupación hotelera y consumos de servicios en los meses de baja temporada.
- ❖ Incrementar las reuniones con los gobiernos locales.
- ❖ Incorporación de nuevos productos y proveedores para potenciar la oferta; aplicación de avance tecnológico para agregar valor.
- ❖ Mejorar la calidad de experiencia de los visitantes, promoviendo el negocio más el placer.
- ❖ Certificación de calidad y sustentabilidad de los proveedores.
- ❖ Mayor integración de actores claves para el desarrollo de la industria del turismo MICE en las regiones.
- ❖ Buscar, propiciar e incentivar la incorporación de empresas con certificación de calidad Sellos Q y S, que son grados que se le otorgan a los servicios de alojamiento turístico, de acuerdo a los requisitos de calidad que cumplen cuando se mide el nivel del servicio ofrecido por un prestador a un turista.

Debilidades del Turismo MICE en Chile

- ❖ Escasa conciencia del valor del segmento del turismo MICE en Chile.
- ❖ La distancia asociada al viaje a Chile y los traslados internos, en comparación con destinos en Europa y Norte América.

- ❖ Alto costo de la infraestructura y hotelería para la realización de congresos y eventos.
- ❖ Ausencia de una metodología de captación estandarizada a nivel país.
- ❖ Carencia de una plataforma de datos y estadísticas detalladas asociadas al segmento.
- ❖ Falta de un centro de congresos o espacio ferial grande, en el centro de Santiago.
- ❖ Escasos números de funcionarios, distintas conformaciones jurídicas y financiamiento de los Convention Bureaus chilenos que los hace poco competitivos con sus pares de Latinoamérica.
- ❖ Institucionalidad: Carencia de conocimiento, vinculación y priorización del segmento a nivel regional, Sernatur, GORE, Municipio.
- ❖ Promoción: Posicionamiento de los destinos menos conocidos, resultando en bajas tasas de reuniones en regiones; insuficiente financiamiento para la promoción de las regiones en el segmento del Turismo MICE; bajo nivel de acciones de promoción y difusión a nivel nacional para eventos nacionales; desconocimiento del ámbito internacional de los destinos versus los Convention Bureaus regionales.
- ❖ Infraestructura: Falta de centros de convenciones de gran tamaño en regiones.
- ❖ Falta de estrategia de fomento de Turismo MICE para regiones.
- ❖ Concentración de directivos y miembros de asociaciones en Santiago que no perciben ventajas por realizar eventos en regiones.
- ❖ Barreras en el tráfico aéreo entre Santiago y Regiones y entre las mismas Regiones, por un alto costo de tasas de embarque y por nulas conexiones directas entre ciudades sin escalas.

Amenazas del Turismo MICE en Chile

- ❖ Mayor competencia con países, tales como: Argentina, Perú y Colombia, que se ubican, junto a Chile, entre los cinco primeros lugares del ranking ICCA de países latinoamericanos con mayor número de reuniones durante el 2017.
- ❖ Argentina. El turismo es un pilar estratégico-político, nuevo claim y slogan de campaña internacional “World Friendly”, alta inversión en promoción MICE internacional, inversión en centros de convenciones en provincias, y participación de sus líderes en ferias y organismos MICE como: ICCA, Fiexpo y Expoeventos Argentina, ésta última con gran presencia de compradores de viajes de incentivo.
- ❖ Perú. Nuevo Centro de Convenciones en Lima, posicionamiento gastronómico.
- ❖ Colombia. Inversión en Medellín y Bogotá con nuevos centros feriales y de congresos.
- ❖ Estos países cuentan con grandes equipos para la captación de congresos y eventos.
- ❖ Países con presupuestos acordes, tienen mejor infraestructura e incentivos comerciales y son sedes de congresos internacionales.
- ❖ En varios destinos existen un impuesto especial al alojamiento hotelera (hotel room tax), que genera divisas para invertir en la promoción turística.

- ❖ El ingreso de organizaciones extranjeras a la red de organizadores de congresos.
- ❖ Creciente poder de negociación de los clientes.

En conclusión, el análisis FODA nos permite conocer las grandes fortalezas que existen en Chile para el desarrollo del turismo miche. Sin embargo, aún no existe conciencia de su valor y aporte, tanto para la economía como en la generación de empleo. Falta incentivar la investigación, estudios que entreguen datos o información referentes al tema y que permitan contribuir a un mejor conocimiento y gestión. Mayor apoyo del gobierno, a través de recursos y políticas que incentiven la inversión en el sector, replicando las mejores prácticas de otros países latinoamericanos o del resto del mundo, que se encuentran mejor posicionados que nuestro país en esta materia. Sería interesante desarrollar una identidad y posicionamiento del segmento en Chile, potenciando principalmente a las regiones y la diversidad de sus paisajes.

9.2 Análisis del Microentorno

9.2.1 Cinco Fuerzas de Porter

9.2.1.1 Poder de Negociación de los Clientes/Compradores

El Poder de Negociación de los Clientes/Compradores, en el turismo miche, es Medio, principalmente, porque no se encuentran concentrados ni tienen la capacidad de integrarse hacia atrás. Sin embargo, es importante mantener constante relación con los operadores (Convention Bureau, Productoras, entre otras), quienes se encargan de gestionar gran parte de este tipo de eventos.

Figura 2: Poder de Negociación Clientes/Compradores. Cinco Fuerzas de Porter.

Poder de Negociación Clientes/Compradores	Bajo
Grado de concentración de Compradores respecto a los Proveedores	Bajo
Grado de dependencia de los Canales de Distribución	Bajo
Costos de cambio de Proveedor para el Cliente	Bajo
Capacidad de realizar una Integración hacia atrás	Bajo

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.1.2 Poder de Negociación de los Proveedores

El Poder de Negociación de los Proveedores es Medio-Alto, en el Turismo MICE, esto dada la menor cantidad de Proveedores disponibles en regiones en servicios específicos y estratégicos, tales como: Servicios audiovisuales, Sonido, Iluminación, entre otros.

Figura 3: Poder de Negociación de los Proveedores. Cinco Fuerzas de Porter

Poder de Negociación Proveedores	Medio-Alto
Grado de diferenciación de los Productos del Proveedor	Medio-Alto
Presencia de Productos Sustitutos	Medio-Alto
Grado de concentración de los Proveedores	Medio-Alto

Capacidad de realizar integración hacia adelante	Bajo
--	------

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.1.3 Amenaza de Nuevos Competidores

La Amenaza de Nuevos Competidores es Medio, en el Turismo MICE, esto principalmente dada la alta inversión inicial que requiere. Por lo que el acceso a capital o financiamiento, es la base para iniciar un proyecto de esta magnitud.

Figura 4: Amenaza de Nuevos Competidores. Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de Nuevos Competidores	Medio
Barreras de Entrada	Medio-Alto
Economías de Escala	Medio-Alto
Valor de Marca	Alto
Acceso a Canales de Distribución	Medio-Alto
Requerimientos de Capital	Alto

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.1.4 Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos

La Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos es Medio-Alto. Dado que existen pocos lugares que se enfoquen en el turismo miche en Chile, haciendo que el servicio se torne más bien estándar. No existe gran Diferenciación en el servicio, entonces ante la escasez, el abanico de opciones se amplía a través de los servicios ya conocidos que entregan lugares como: Hoteles, Centros de Eventos, entre otros.

Figura 5: Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos. Cinco Fuerzas de Porter.

Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos	Medio-Alto
Precio del Producto Sustituto	Medio-Alto
Propensión del usuario a sustituir	Alto
Disponibilidad de Productos Sustitutos	Medio-Alto
Nivel percibido de Diferenciación del Producto	Alto

Fuente: Elaboración Propia.

9.2.1.5 Rivalidad y Competencia del Mercado

La Rivalidad y Competencia del Mercado en el Turismo MICE, dado el análisis anterior, es Medio-Alto. Esto, principalmente, por la Amenaza de Productos/Servicios Sustitutos en una industria poco desarrollada en Chile y, por tanto, poco Diferenciada.

Figura 6: Rivalidad y Competencia del Mercado. Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad y Competencia del Mercado	Medio-Alto
Equilibrio entre Competidores	Medio
Existencia de Barreras de Salida	Alto
Grado de Diferenciación de los Productos	Medio
Crecimiento de la Industria	Alto

Fuente: Elaboración Propia.

Las conclusiones generales de este análisis indican que es una industria con altas barreras de entrada, dada la fuerte inversión inicial, y de salida, debido al nivel de infraestructura que contempla. Sin embargo, existe un potencial de crecimiento en la industria que alienta a participar de esta. La falta de diferenciación en el servicio, es un aspecto importante a considerar, por tanto será uno de los sellos de este proyecto. De esta manera lograr capturar y mantener una demanda cautiva, que agregue valor al servicio y permita generar una mayor rentabilidad.

9.2.2 Factores Críticos de Éxito

- ❖ Ubicación y conectividad del centro de eventos y convenciones dentro de la x región de Los Lagos.
- ❖ Contar con la capacidad e infraestructura necesaria para participar de todas las actividades que conlleva el turismo mices.
- ❖ Entregar una experiencia única e inolvidable, a través de un servicio con altos estándares de calidad.
- ❖ Mantener y mejorar continuamente la ventaja competitiva.
- ❖ Agregar valor a través de la innovación en el servicio.
- ❖ Relación con los proveedores. Crear alianzas estratégicas con proveedores, que permitan mantener e incrementar la competitividad del negocio.

10. PLAN ESTRATÉGICO

10.1 Misión

Ser el mejor lugar, donde vivir la mejor experiencia en el desarrollo de las actividades referentes al turismo de negocios en Chile. En un entorno privilegiado que facilite la desconexión y el descanso.

10.2 Visión

Convertirse en el mejor centro de eventos y convenciones en Chile al 2023, que entregue la mejor experiencia en el turismo de negocios. Posicionándose en los principales sitios web de turismo internacionales (Booking.com).

10.3 Objetivos Estratégicos

- ❖ Posicionarse como el mejor centro de eventos y convenciones en Chile, enfocado en el turismo de negocios al 2023, según los principales sitios web de turismo.
- ❖ Estimar la demanda potencial del turismo mices, tanto en Chile, Latinoamérica, como en el resto del mundo.
- ❖ Ofrecer un servicio innovador, integral y con altos estándares de calidad, a través de una experiencia única e inolvidable.
- ❖ Crear y mantener alianzas estratégicas con proveedores participantes en el desarrollo de las actividades asociadas al turismo de negocios, principalmente, los asociados al servicio de hotel y restaurante.

10.4 Estrategia Competitiva

El enfoque de la estrategia será la Diferenciación, basado en la entrega de un servicio que contenga características novedosas y altamente valoradas por los clientes del turismo de negocios. Para lo cual, se utilizarán los resultados obtenidos en la encuesta SERVQUAL, respecto al nivel de satisfacción de los clientes y las brechas a mejorar. De esta manera, lograr distinguirse de la competencia, a través de la innovación y agregando valor a través de la mejora continua. Logrando así que el valor que el cliente le otorga al servicio suba y por el cual, esté dispuesto a pagar un precio por sobre el promedio del mercado del turismo de negocios.

Las principales fuentes generadoras de ventaja competitiva de este servicio, serán las siguientes:

- ❖ Identificar y conocer el perfil de los clientes potenciales del turismo de negocios en Chile, Latinoamérica y el resto del mundo.
- ❖ Entregar una propuesta que integre, tanto la infraestructura del centro de eventos y convenciones, hotel y restaurante, con el servicio de alta calidad y un entorno privilegiado que contemple, tanto la belleza del paisaje como un ambiente que facilite la desconexión y el descanso, aún estando en un contexto de negocios.
- ❖ Enriquecer la propuesta de valor del servicio, a través de las alianzas estratégicas, que integre tanto el desarrollo de las actividades asociadas al turismo mices, como el servicio de restaurante, en un mismo lugar y a cargo de proveedores reconocidos de la zona.
- ❖ Ofrecer una propuesta turística sustentable, que permita insertarse de la mejor forma posible dentro de la comunidad, minimizando al máximo el impacto sobre el medio ambiente. Al mismo tiempo que se contribuye a generar ingresos y empleo para la población local.
- ❖ Contar con personal altamente capacitado, calificado y motivado, con alta capacidad para solucionar conflictos propios del desarrollo de las diversas actividades que conlleva el turismo de negocios.

11. PLAN DE MARKETING

11.1 Análisis de la Demanda

El análisis de la demanda, del Turismo MICE en Chile, estará dividido en dos enfoques:

Turismo Interno: La Organización Mundial de Turismo (OMT), define Turismo Interno como “las actividades realizadas por un visitante residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico interno o de un viaje turístico emisor.”³⁴

La definición anterior no se refiere al Turismo MICE, como tal, pero existe un porcentaje no menor de este dentro de las actividades que realizan residentes dentro del mismo país y que están vinculadas a la realización de temas laborales y profesionales, llevados a cabo en reuniones de negocios con pernoctación. Por

³⁴ Servicio Nacional de Turismo, Publicado en 2018. Turismo Interno en Chile-Temporada Alta 2016.

tanto, para efectos de este proyecto, se replicará la misma participación promedio que representa dentro del Turismo Receptivo, el cual engloba las actividades realizadas por un visitante no residente en el país de referencia, como parte de un viaje turístico receptor³⁵. En este caso, un 17,9% del Total de Turistas Internos.

En Chile, recién a partir del 2011, la Subsecretaría de Turismo junto a Sernatur, empezaron a realizar estudios respecto al tema, pero con constantes cambios en los tipos de medición cada año. Lo anterior, dificulta la realización de otros análisis con mayor profundidad. Tampoco contemplan la clasificación por tipo. Por tanto, sólo se considerarán las estadísticas totales, con Pernoctaciones en Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT), que contemplan los siguientes recintos: Hoteles, Moteles, Apart Hoteles, Residenciales y Cabañas; dada la naturaleza de este proyecto. Cabe destacar que la participación de Hoteles, dentro de los EAT, es sobre el 78% promedio.

A continuación podemos contar con las siguientes estadísticas, desde el año 2010 al 2017:

Tabla1: Número de Llegadas, Pernoctaciones y Permanencia Turismo Interno. Años: 2010 al 2017.

Número de Llegadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Turistas Internos	3.336.612	3.978.081	4.438.038	4.613.543	4.502.571	5.976.542	6.017.423	8.355.138
%Variación Llegadas		19,2%	11,6%	4,0%	-2,4%	32,7%	0,7%	38,8%
Total Pernoctaciones	6.642.634	7.724.764	8.381.980	8.686.841	8.473.626	11.119.058	11.168.165	22.007.376
%Variación Pernoctaciones		16,3%	8,5%	3,6%	-2,5%	31,2%	0,4%	97,1%
Permanencia (Días Promedio)	2,0	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	1,9	2,6
Variación Día Permanencia(Días)		0,0	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,8

Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2011 al 2018. Cuadros de Resultados Anuario de Turismo, Años 2010 al 2017.

Algunas observaciones, respecto al comportamiento del Turismo Interno en Chile, son las siguientes:

- ❖ Las Llegadas Totales de Turistas Internos en Chile, desde el 2010 al 2017, han experimentado una tendencia positiva en la mayoría de los períodos (excepto en el año 2014), pero muy disímiles entre sí.
- ❖ Las Pernoctaciones Totales, corresponden al número total de noches que los Turistas Internos se alojaron en el establecimiento. En el período 2010 al 2017, experimentaron alzas sostenidas, excepto en el año 2014. Sin embargo, se destaca el incremento del 2017 respecto al 2016 que prácticamente se duplica.
- ❖ La Permanencia Promedio se mide en días y resulta de dividir las Pernoctaciones Totales con las Llegadas Totales de Turistas Internos. En el período 2010 al 2017 estas promedian las 2 noches, con un peak de 2,6 noches en 2017.

Estacionalidad: Otro aspecto muy importante a considerar, como variable de análisis, es la Estacionalidad. Esta permite determinar los patrones de comportamiento del Turismo Interno en Chile, durante un período de un año.

Como se mencionó anteriormente, la información oficial disponible por año contiene estadísticas que no mantienen una continuidad a lo largo del período

³⁵ <http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico#Viaje%20tur%C3%ADstico>

2010 al 2017. Esto dificulta el análisis, por lo que se considerarán estimaciones promedio. En este caso, no considerando los datos de los años 2014 y 2017.

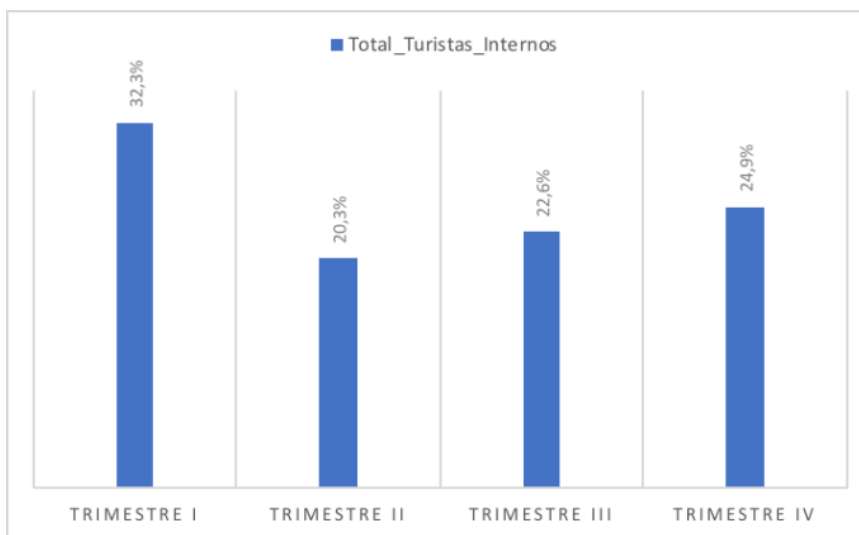
Podemos observar que las Llegadas Totales de Turistas Internos en Chile, considerando la información disponible por trimestre, se concentran principalmente en el trimestre I. Durante el resto del año, demuestran un comportamiento bastante similar con un leve incremento en el trimestre IV.

Tabla 2: Número de Llegadas Turistas Internos, por Trimestre. Años: 2010 al 2017.

Número de Llegadas	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Trimestre I	1.068.311	1.301.008	1.477.924	1.594.162		1.869.420	1.835.946	
Trimestre II	639.658	803.134	901.852	903.236		1.266.783	1.235.379	
Trimestre III	764.354	876.707	991.711	1.028.461		1.343.179	1.406.744	
Trimestre IV	864.289	997.232	1.066.551	1.087.684		1.497.160	1.539.354	
Totales	3.336.612	3.978.081	4.438.038	4.613.543	0	5.976.542	6.017.423	0

Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2011 al 2018. Cuadros de Resultados Anuario de Turismo, Años 2010 al 2017.

Gráfico 8: Estacionalidad promedio de Llegadas Turistas Internos, por Trimestre. Años: 2010 al 2017.



Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2011 al 2018. Cuadros de Resultados Anuario de Turismo, Años 2010 al 2017.

Turismo Receptivo: El Turismo Receptivo en Chile, se mide en número de llegadas de turistas extranjeros, con excepción de los excursionistas. No existen estadísticas precisas sobre la proporción de este grupo, en el total de pernoctaciones en Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT). Por tanto, se replicará la misma participación que representan los turistas mices dentro del total de llegadas de turistas extranjeros. En este caso, un promedio de los últimos tres años: 2015 al 2017, que alcanza un 13,3%

A continuación podemos observar las estadísticas desde el año 2010 al 2017, tanto de las Llegadas Totales de Turistas Extranjeros, como de las correspondientes a Turistas de Negocios o MICE.

Tabla 3: Número de Llegadas Turistas Extranjeros, Gasto total y Permanencia promedio. Turismo Receptivo. Años: 2010 al 2017.

Número de Llegadas*	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Turistas Extranjeros	2.771.053	3.139.439	3.554.279	3.576.204	3.674.391	4.478.336	5.640.700	6.449.883
%Variación Llegadas	0,4%	13,3%	13,2%	0,6%	2,7%	21,9%	26,0%	14,3%
Gasto Total Promedio (GTP) US\$	570,2	586,0	593,6	596,6	602,4	542,9	464,4	564,6
%Variación GTP	-7,1%	2,8%	1,3%	0,5%	1,0%	-9,9%	-14,5%	21,6%
Permanencia (Días Promedio)	8,4	8,3	8,7	8,9	8,8	8,5	7,4	10,3
Variación Día Permanencia(Días)	1,1	-0,1	0,4	0,2	-0,1	-0,3	-1,1	2,9

Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2011 al 2018. Comportamiento del Turismo Receptivo, Años 2010 al 2017.

Tabla 4: Número de Llegadas Turistas MICE, Gasto total y Permanencia promedio. Turismo Receptivo. Años: 2010 al 2017.

Llegadas Turistas MICE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Turistas MICE	758.938	706.014	650.800	624.200	665.748	691.960	814.428	636.020
%Variación Llegadas	6,3%	-7,0%	-7,8%	-4,1%	6,7%	3,9%	17,7%	-21,9%
Gasto Total Promedio (GTP) US\$	918,8	843,4	960,5	981,1	947,8	893,0	802,0	1046,5
%Variación GTP	30,4%	-8,2%	13,9%	2,1%	-3,4%	-5,8%	-10,2%	30,5%
Permanencia (Días Promedio)	6,6	6,2	7,4	7,5	7,6	6,6	6,0	10,2
Variación Día Permanencia(Días)		-0,4	1,2	0,1	0,1	-1,0	-0,6	4,2

%Participación Turistas MICE	27,4%	22,5%	18,3%	17,5%	18,1%	15,5%	14,4%	9,9%
vsGTP Diario Turista MICE(Veces)	2,1	1,9	1,9	2,0	1,8	2,1	2,1	1,9

Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2011 al 2018. Comportamiento del Turismo Receptivo, Años 2010 al 2017.

Algunas observaciones, respecto al comportamiento del Turismo Receptivo en Chile, son las siguientes:

- ❖ Las Llegadas Totales de Turistas Extranjeros a Chile, desde el 2010 al 2017, han experimentado alzas bastante oscilantes. Al igual que las Llegadas de Turistas MICE. Sin embargo, podemos concluir que no hay una relación directa entre ambos.
- ❖ El Gasto Total Promedio de los Turistas Extranjeros en Chile, desde el 2010 al 2017, alcanzó un promedio de US\$570,5 versus US\$924,1 del Turista MICE. Sin embargo, descontando el efecto MICE al Gasto Total Promedio, podemos observar que el Turista MICE gasta 2,3 veces más que el resto de los Turistas Extranjeros que ahora baja su Gasto Total Promedio de US\$570,5 a US\$487,6. Es decir, un 14,5%. Cabe señalar que el gasto que realiza un turista MICE está subvencionado por la empresa, generalmente a través de un viático, que cubre todos o gran parte de los gastos en que incurre el empleado para el desarrollo de sus actividades laborales o profesionales encomendadas. Mientras que el consumo de actividades de placer lo financia con recursos propios.
- ❖ La Permanencia Promedio de los Turistas Extranjeros en Chile, desde el 2010 al 2017, alcanzó 8,7 días versus 7,3 días del Turista MICE. Al descontar el efecto MICE a la Permanencia Promedio Total, podemos concluir que la Permanencia Promedio del resto de los Turistas Extranjeros aumenta de 8,7 a 9,0 días.
- ❖ El porcentaje de Participación de Turistas MICE dentro de las Llegadas Totales de Turistas Extranjeros, desde el 2010 al 2017, promedia un 17,9%. Sin embargo, durante el 2017 este bajó a 9,9%. La principal razón se explica, en gran medida, por el desempeño del mercado argentino. Dado que el 88% del aumento de las llegadas de turistas a Chile, es explicado

por la llegada de turistas argentinos³⁶. Sin embargo, estas estadísticas se refieren al turismo vacacional y no se extienden para el turismo mice, provocando una caída del 21,9% al comparar el comportamiento del 2016 versus 2017.

Estacionalidad: Como hemos revisado anteriormente, el Turismo MICE permite reducir la Estacionalidad del Turismo en general. Podemos observar que las Llegadas Totales de Turistas Extranjeros y Turistas MICE a Chile, considerando la información disponible por trimestre (Año 2014 al 2017), es bastante disímil principalmente en el trimestre I. Esto hace que la oferta se complemente perfectamente con la de ocio y ayude a tener una afluencia continua de actividad y visitantes permitiendo crear más oportunidades de empleo y contratos laborales más estables.

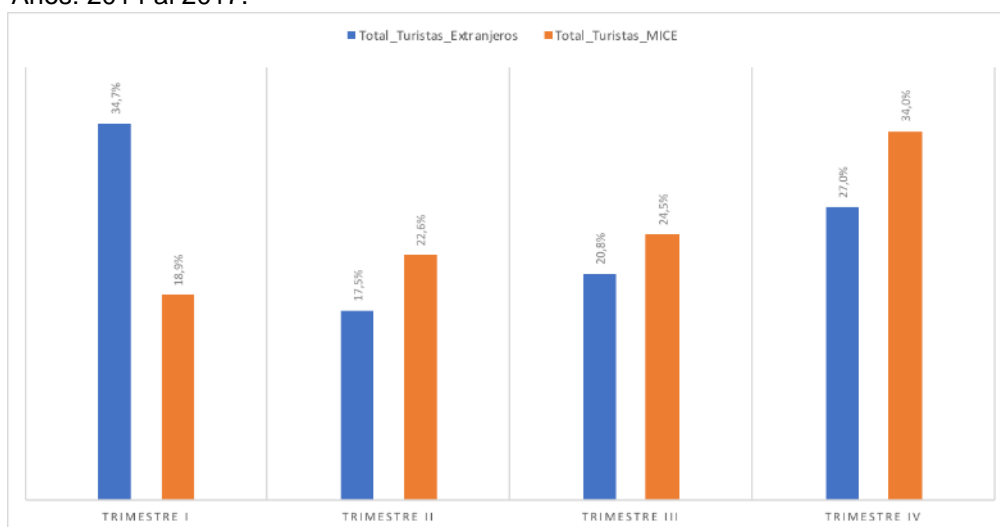
Tabla 5: Número de Llegadas Turistas Extranjeros y Turistas MICE, por Trimestre. Años: 2010 al 2017.

Total Turistas Extranjeros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Trimestre I	899.640	1.031.500	1.177.900	1.191.100	1.179.078	1.363.846	1.840.963	2.194.193
Trimestre II	492.296	591.800	689.300	660.000	675.609	861.300	996.352	1.150.147
Trimestre III	576.615	636.600	752.600	751.300	766.401	926.297	1.214.962	1.413.828
Trimestre IV	802.502	879.539	934.479	973.804	1.053.303	1.326.893	1.588.423	1.691.715
Totales	2.771.053	3.139.439	3.554.279	3.576.204	3.674.391	4.478.336	5.640.700	6.449.883

Total Turistas MICE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Trimestre I					133.202	119.720	157.177	120.222
Trimestre II					148.985	160.742	184.951	139.463
Trimestre III					154.531	164.143	200.952	168.037
Trimestre IV					229.030	247.355	271.348	208.298
Totales					665.748	691.960	814.428	636.020

Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2010 al 2017. Comportamiento del Turismo Receptivo.

Gráfico 9: Estacionalidad promedio de Llegadas Turistas Extranjeros, por Trimestre. Años: 2014 al 2017.



Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2010 al 2017. Comportamiento del Turismo Receptivo.

³⁶ Fedetur, 2017. Barómetro Chileno del Turismo.

Las principales conclusiones del Análisis de la Demanda, en el período 2010 al 2017, son las siguientes:

- ❖ Respecto a la variación de las Llegadas Totales, tanto del turismo interno como receptivo en Chile, podemos concluir que no experimentan el mismo comportamiento a lo largo del período.
- ❖ Preliminarmente y aún no contando con las estadísticas del turismo interno miche, podemos observar que su Estacionalidad y la del turismo receptivo (Llegadas Totales de Turistas Extranjeros) son similares, versus la Estacionalidad del turismo receptivo miche (Llegadas Totales Turistas MICE) que viene a romper la tendencia.
- ❖ En el caso del turismo receptivo, las variaciones que presentan las Llegadas Totales de turistas miche versus las de turistas extranjeros no mantienen relación. Se observa además que la %Participación de turistas miche decrece, principalmente en los años: 2015, 2016 y 2017 versus el crecimiento sostenido de las Llegadas Totales de Turistas Extranjeros a Chile.

11.2 Análisis de la Oferta

Contexto Internacional: El 2017 fue un año exitoso para la industria de reuniones de asociaciones internacionales, ICCA capturó un récord de aproximadamente 12.558 reuniones de asociaciones internacionales rotativas, con 346 reuniones adicionales en comparación con el año 2016. Esta es la cifra anual más alta que ICCA ha registrado alguna vez en su análisis anual de los datos de las reuniones³⁷.

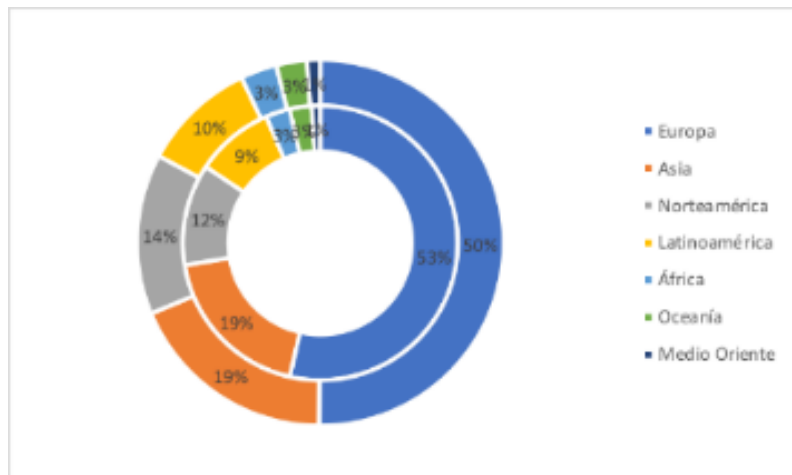
Tabla 6: Participación por Continente y N° de Participantes del Total Internacional de Reuniones 2017.

Continente	N° Reuniones		N° Participantes	
Europa	6.727	53,6%	2.424.686	50,1%
Asia	2.365	18,8%	899.193	18,6%
Norteamérica	1.501	12,0%	686.382	14,2%
Latinoamérica	1.157	9,2%	486.706	10,1%
África	359	2,9%	155.037	3,2%
Oceanía	325	2,6%	130.172	2,7%
Medio Oriente	124	1,0%	56.679	1,2%
Totales	12.558	100,0%	4.838.855	100,0%

Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

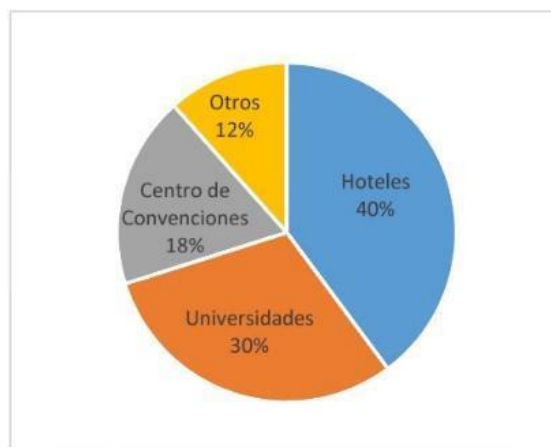
³⁷ Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

Gráfico 10: Participación por Continente y N° de Participantes del Total Internacional de Reuniones 2017.



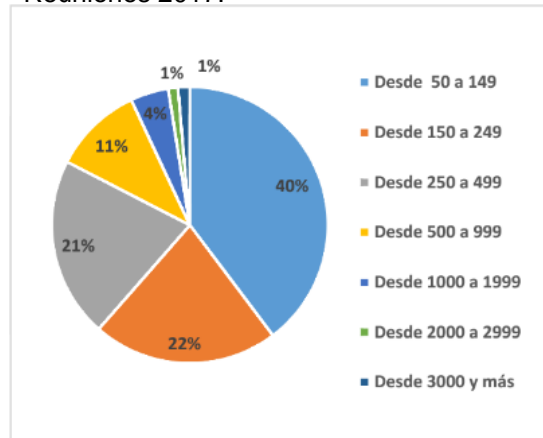
Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

Gráfico 11: Participación Tipos de Sedes del Total Internacional de Reuniones 2017.



Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

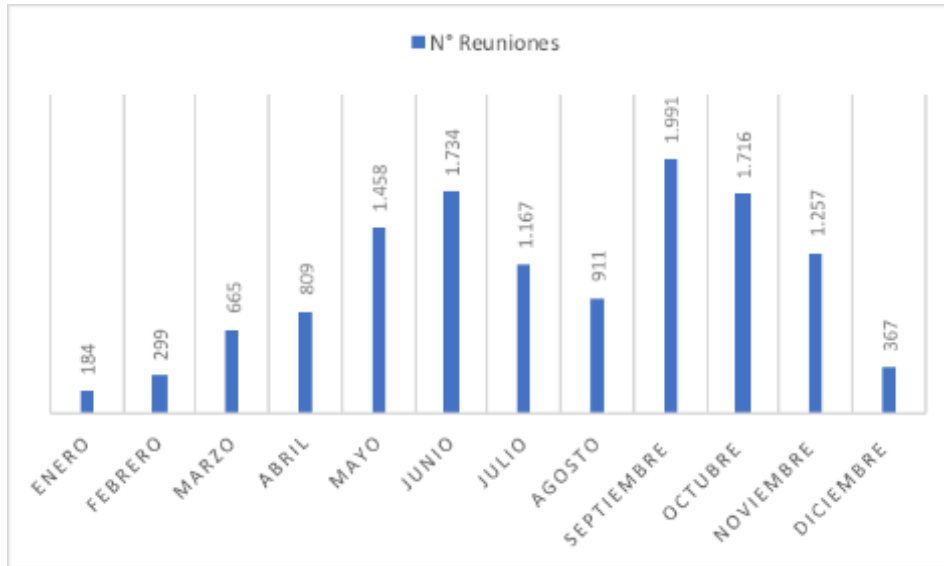
Gráfico 12: Participación por Tamaño de Reuniones 2017.



Fuente: Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

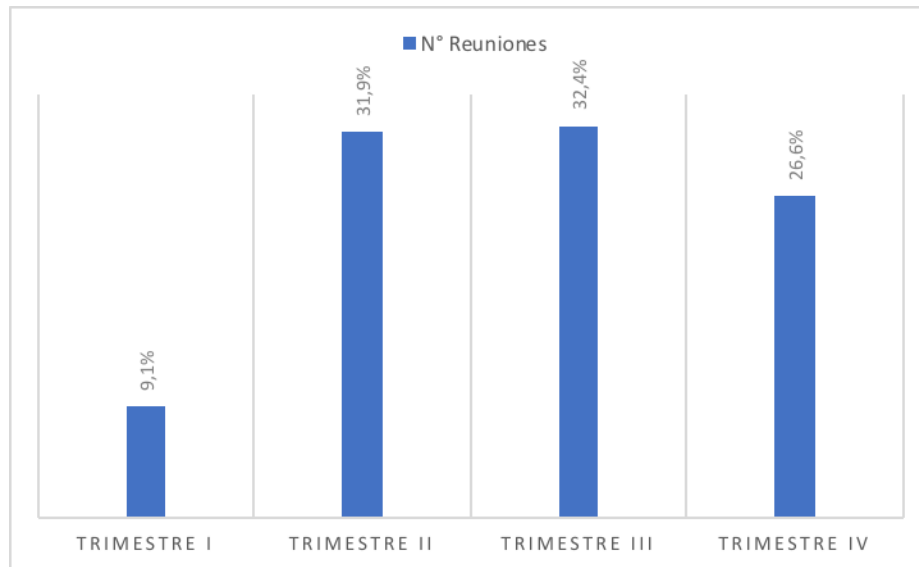
Estacionalidad: El detalle de las reuniones por mes, es la que sigue, junto con el paralelo trimestral que ha sido la medida que hemos utilizado en el análisis de la demanda anterior.

Gráfico 13: Estacionalidad mensual del Total Internacional de reuniones 2017.



Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

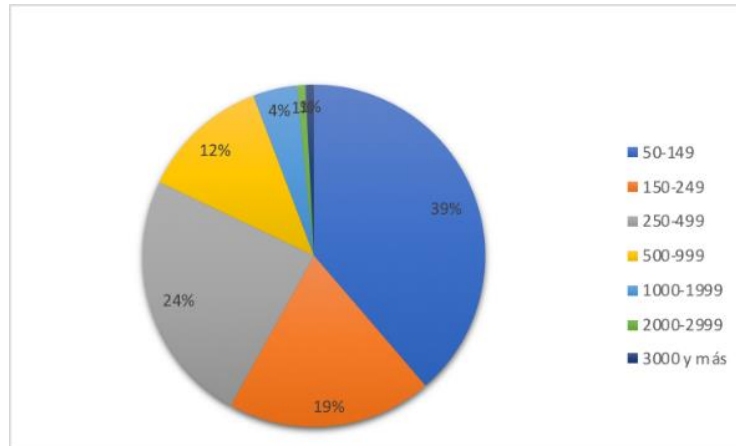
Gráfico 14: Estacionalidad trimestral del Total Internacional de reuniones 2017.



Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

En Chile, entre los años 2013 y 2017, se realizaron 625 congresos. Según el Informe de la Subsecretaría de Turismo del 2018, un 94% de estos correspondieron a reuniones menores a 1.000 delegados.

Gráfico 15: Participación por Tamaño de Reuniones 2017 en Chile.



Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

A continuación, se presenta un resumen de la oferta disponible en Chile para Turismo de Reuniones y Congresos, representada por los distintos Convention Bureaus regionales. Se destaca que la ciudad con la mayor capacidad en cuanto a salas para reuniones y N° de habitaciones es Santiago, con capacidad para 5.000 delegados y 14.000 habitaciones.

Haciendo referencia a la tabla anterior, se evidencia que la mayoría de las ciudades que representan los Convention Bureaus (8 de las 12) cuentan con infraestructura para congresos en torno a los 1.000 delegados.

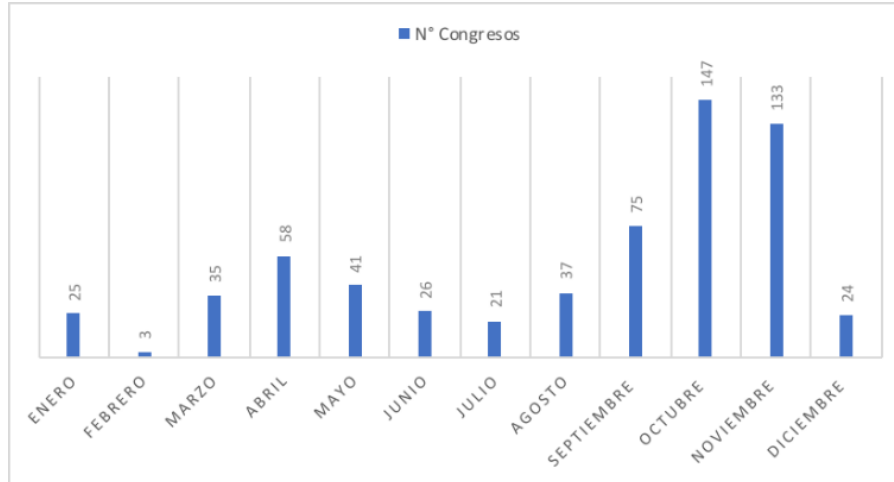
Tabla 7: Oferta disponible en Chile para Turismo MICE.

Bureau	Capacidad	
	Delegados	Habitaciones
Antofagasta	880	2.900
La Serena	1.500	950
Valparaíso	1.000	900
Viña del Mar	1.000	2.500
Santiago	5.000	14.000
Santa Cruz	500	370
Los Ríos	1.000	650
Concepción	4.000	1.639
Puerto Varas	1.000	1.350
Chiloé	400	200
Aysén	350	280
Patagonia	1.200	1.300

Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

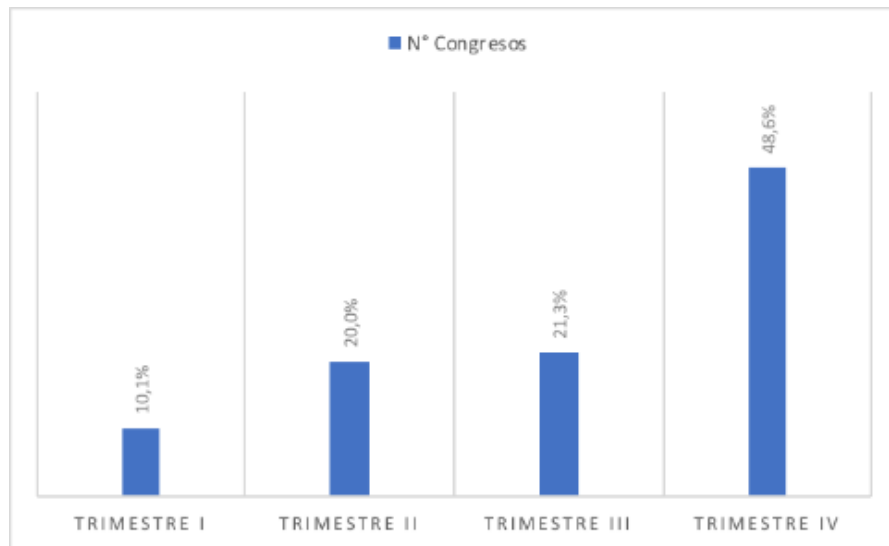
Estacionalidad: Podemos apreciar que la Estacionalidad promedio en Chile, entre los años 2013 y 2017, tiene un comportamiento distinto al promedio internacional. La nacional se concentra, principalmente, en el trimestre IV (Octubre y Noviembre, específicamente). Sin embargo, la internacional tiene un comportamiento más bien parejo en los últimos tres trimestres. En ambos casos, el trimestre I es el más bajo, con participaciones bastante similares (9,1 y 10,1% respectivamente).

Gráfico 16: Estacionalidad mensual del Total Nacional de Reuniones 2017.



Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

Gráfico 17: Estacionalidad trimestral del Total Nacional de Reuniones 2017.



Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

Las principales conclusiones respecto al análisis de la oferta, son las siguientes:

- ❖ Respecto a las estadísticas de ICCA, un 58% de las reuniones internacionales se realizaron en Hoteles y/o Centros de Convenciones y el 83% se concentraron en reuniones de hasta 499 delegados, casi la misma proporción que en Chile donde alcanza un 82%.
- ❖ La oferta nacional cuenta con la infraestructura, para hasta 1.000 delegados, en 8 de 12 ciudades representadas por los Convention Bureaus, y en 10 de 12, para hasta 499 delegados. Sólo Santiago cuenta con la capacidad para eventos sobre los 1.000 y hasta 5.000 delegados.
- ❖ La estacionalidad nacional se diferencia de la internacional, principalmente en el trimestre IV, donde concentra cerca del 50% de las reuniones. Sin embargo, comparten el mismo comportamiento en el trimestre I, donde se concentra el turismo vacacional.

11.3 Marketing Estratégico

11.3.1 Segmentación

En la Segmentación del Turismo MICE en Chile, podemos identificar los siguientes segmentos o grupos de Clientes:

Tabla 8: Clientes Turismo MICE, según cada Categoría.

Categoría	Clientes
Reuniones	1. Empresas Corporativas y Organizaciones no Corporativas que poseen su sede u oficinas/sucursales en Chile.
	2. Cliente que organiza las denominadas reuniones SMERF: Social, Militar, Educacional, Religioso y Fraternidad.
Viajes de Incentivos	3. Empresas Corporativas que buscan incentivar un mayor rendimiento de sus Colaboradores. Entre estas aquellas asociadas a industrias, tales como: Farmacéutica, Automotriz, Seguros, Isapres o similares que requieren premiar a su personal para lograr metas exigentes.
	4. Empresas Intermediarias y/o Productoras de este tipo de viajes, tales como: Agencias de Viajes Corporativos, Casas de Incentivos y Tour Operadores
Congresos y Convenciones	5. Asociaciones Profesionales asociadas a: Medicina, Ciencia y Tecnología, entre otras.
	6. Agrupaciones de afinidades, tales como: Intereses especiales, Hobbies, Religión, entre otras.
Exhibiciones y Ferias	7. Empresas dueñas de las Ferias y Exhibiciones, tales como: Reed Exhibitions.
	8. Centros Feriales, en el caso de eventos creados por los propios dueños.

Elaboración Propia: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

11.3.2 Segmento Objetivo

La definición del Segmento Objetivo o Target, que será el futuro consumidor del servicio, es la siguiente:

Tabla 9: Cuadro Descripción Segmento Objetivo.

Tipo de Empresas	Industria/Tipo	N° Participantes	País Residencia
Empresas Corporativas	Educación/Universidades	Desde 50 a 499	Chile Brasil Argentina EEUU España Francia Alemania Inglaterra
	Minera		
	Telecomunicaciones		
	Salud		
	Seguros		
	Farmacéutica		
	Automotriz		
	Acuicola		
	Láctea		
	Forestal		
	Turismo		
Asociaciones/Agrupaciones Profesionales	Colegio Médico	Desde 50 a 499	Chile Brasil Argentina EEUU España Francia Alemania Inglaterra
	Colegio de Enfermeras		
	Colegio de Cirujanos		
	Colegio de Dentistas		
	Colegio de Químico Farmacéuticos		
	Colegio de Ingenieros		
	Colegio de Geólogos		
Colegio de Abogados			
Agrupaciones de Afinidades	Principalmente relacionadas al deporte.		

Elaboración Propia.

11.3.3 Posicionamiento

La propuesta de valor que ofrece este centro de eventos y convenciones es integrar, en un mismo lugar, un espacio donde desarrollar las actividades

relacionadas al turismo mice, junto con la entrega de un servicio enfocado en este. En un entorno natural que invite al disfrute de la naturaleza, al descanso y la desconexión.

El Centro de Eventos y Convenciones buscará posicionarse como el mejor lugar en Chile, donde desarrollar o celebrar cualquier actividad relacionada con el turismo de negocios, con altos estándares de calidad en infraestructura y servicio.

El Hotel tendrá categoría de 4 estrellas y entregará un espacio preparado para desarrollar todas las actividades relacionadas a este tipo de turismo, como a lo largo de la estadía de aquellos ejecutivos que se alojen en el hotel y necesiten desarrollar su trabajo en las instalaciones. Será una preocupación constante, la de generar un ambiente que invite y favorezca la interacción con los demás huéspedes, además ayude a generar redes y contactos.

Por su parte el Restaurant, que se dará en concesión, deberá ofrecer un servicio adaptado a las necesidades del Segmento Objetivo recién definido y que también estará abierto al público en general, donde se podrá disfrutar de un hermoso entorno y un servicio de primer nivel. Es por eso que, se revisarán distintas opciones para generar alianzas estratégicas con empresarios gastronómicos de la zona, que repliquen su modelo de negocio exitoso y reconocido en nuestras instalaciones.

Es importante mencionar que la calidad de servicio, será evaluada a través del modelo SERVQUAL. Una encuesta que mide, lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio, en cinco dimensiones: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Para luego contrastar esa medición, con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones³⁸. En este sentido, se espera que el nivel de satisfacción de clientes sea superior al 80%. Cabe destacar que, esta medición es utilizada comparativamente entre empresas de una misma industria, permitiendo situarse frente a la competencia. El detalle de la encuesta se encuentra en el anexo 5.

En conclusión, mediante cada una de estas propuestas se buscará implantar un nuevo concepto dentro del turismo mice, que logre distinguirse de la competencia a través del servicio. En este sentido, la encuesta SERVQUAL, permitirá conocer las brechas existentes y así generar planes de mejora para acortarlas. Logrando así incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes y, con esto, incentivar a que el valor que el cliente le otorga al servicio suba y por el cual, esté dispuesto a pagar un precio por sobre el promedio del mercado.

11.3.4 Objetivos de Negocios y Marketing

Objetivos de Negocios: Los principales objetivos de negocios, a considerar en este proyecto, son los siguientes:

³⁸ <https://www.aiteco.com/modelo-servqual-de-calidad-de-servicio/>

- ❖ A través de la estimación de la demanda potencial y el tamaño del proyecto, alcanzar niveles de ventas que nos permitan mantener niveles de ocupación, por lo menos, del 50% promedio de la capacidad total del Hotel. Esto en un plazo no superior a cinco años. Cabe señalar que la tasa de ocupación nacional promedio, alcanzó un 40,3% en 2017³⁹.
- ❖ Crear y mantener alianzas estratégicas, tanto en el desarrollo de las actividades asociadas al turismo miche, como las asociadas al servicio de restaurante.
- ❖ Alcanzar resultados operacionales positivos, después de cubrir todos los costos fijos y variables, dentro de los cinco primeros años, desde la puesta en marcha.

Objetivos de Marketing: Los objetivos de marketing, en los cuales se enfocará este proyecto, son los siguientes:

- ❖ Posicionar el centro de eventos y convenciones, tanto en Chile como en Latinoamérica y resto del mundo, como una propuesta que ofrezca en un sólo lugar la infraestructura, el servicio de alta calidad y un entorno que mezcle la belleza del paisaje con la desconexión y el descanso del turista miche, aún estando en un contexto de negocios.
- ❖ Desarrollo de marca.
- ❖ Aumentar la intención de compra del servicio y su repetición (Fidelización), a través, de la captación de valor de los clientes. En este sentido, la medición será en número de veces que contrata el servicio por año. Siendo el año 1 el referente para comparar el comportamiento de los próximos años.

11.4 Marketing Mix

11.4.1 Producto

El “Producto”, en este caso, se materializa a través de las siguientes categorías⁴⁰ de servicios:

- ❖ **Centro de Eventos y Convenciones:** La infraestructura y equipamiento del centro estará habilitado para celebrar actividades, tales como:

Reuniones: Esta categoría se trata de reuniones de profesionales, que incluyen presentaciones de resultados o nuevos productos, planificación estratégica y capacitaciones, entre otros temas.

Viajes de Incentivos: Concepto o mecanismo utilizado por las empresas, orientado a incentivar un mayor rendimiento de sus colaboradores. Premiado a un grupo exclusivo de profesionales, quienes sobresalen por su esfuerzo y resultados en el ámbito de trabajo.

³⁹ Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico, 2018. Servicio Nacional de Turismo.

⁴⁰ Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

Congresos y Convenciones: En general, son organizados por asociaciones profesionales. Eligiendo como sede un Hotel, Centro de Eventos o Universidad; donde la modernidad, comodidad, tecnología, buen programa de salones y espacios de apoyo, son características bien valoradas. Además de contar con buen acceso y se encuentre cercano a polos gastronómicos o de entretención.

Exhibiciones: Al igual que las Exposiciones, se organizan y desarrollan con fines culturales, educativos, informativos o incluso promocionales por encima de los meramente comerciales. Por tanto, el acceso para el público, la infraestructura de buen diseño e implementación de tecnología, son características elementales.

Otras actividades: Ruedas de Negocio, Desayunos Corporativos, Workshop, Jornadas de Coaching y Capacitación, Seminarios, Lanzamiento de Productos, Eventos para fidelización de clientes, Eventos recreativos y culturales, Asambleas, Eventos virtuales, Cumpleaños y Matrimonios.

- ❖ **Hotelería:** El Hotel de categoría 4 estrellas, contará con 100 habitaciones y entregará moderna infraestructura e instalaciones, para albergar todo tipo de eventos, a la altura de las expectativas que este tipo de turismo y Hotel exige. Además de una atractiva propuesta de ocio, instalaciones con ofertas complementarias, tales como: Spa, gimnasio, cafetería, emplazamientos ideales y vistas privilegiadas.
- ❖ **Restaurante:** Este servicio será dado en concesión. En este sentido, se optará por un restaurante reconocido y original de la región, que represente las tradiciones culinarias de esta, pero con un toque de sofisticación. Algunos de los principales aspectos a considerar: Tradición, capacidad de atención, certificaciones de calidad y que cuenten con el reconocimiento de sus clientes, a través de plataformas de opinión en la materia, tales como: Booking.com; además de contar con una carta que contenga una gran variedad de platos y destacados vinos nacionales, que permitan ofrecer una experiencia con la identidad de nuestro país y, particularmente, de la zona.

En general, cada infraestructura antes señalada, estará preparada principalmente para celebrar actividades relacionadas al turismo miche. Sin embargo, existen otras orientadas a la denominada línea "Familia", donde se consideran celebraciones de Matrimonios, Cumpleaños, entre otras. Como se indica más adelante, dentro de la composición de eventos 2017 y 2018, esta línea promedia una participación del 7%. Si bien no es significativa, permite palpar el efecto de la estacionalidad asociado al turismo miche.

11.4.2 Precio

La definición de los precios o tarifas, en la etapa de introducción, responderá a una estrategia de penetración. Enfocada principalmente en capturar participación de mercado, cuyo cálculo será el promedio de los exponentes más importantes del turismo miche. Considerando las ciudades de Santiago y Puerto Varas, como

principales referentes. Esto tanto para el Hotel, como para el Centro de Eventos y Convenciones.

Hotel: Las tarifas se encuentran expresadas en dólares (US\$) y se clasifican en: Temporada (Baja/Alta), Segmento (Normal/Corporativa) y Tipo (Single/Doble). Se reunieron los datos de cinco de los principales hoteles que participan del turismo mice en la x región de Los Lagos y, como variable de comparación, se incluyeron tres ubicados en la región Metropolitana. Los precios o tarifas a considerar en este proyecto, son diarias, sin IVA y se calcularon ponderando los promedios de las tarifas normales y corporativas, en proporciones 20 y 80% respectivamente de los hoteles referentes de la ciudad de Puerto Varas. Cabe agregar que, según la información entregada por cada uno de estos hoteles (Puerto Varas/Santiago), la tarifa corporativa es un 30% menor a la normal.

Durante el primer año se considerará un descuento del 20% en la tarifa, para ofrecer una mejor alternativa frente a la competencia. Con esta estrategia de precios, se espera atraer a las principales empresas del país, que conozcan el proyecto y lo elijan para celebrar sus próximas actividades de negocios.

A continuación se presentan los precios o tarifas en dólares, que para efectos de convertibilidad se considerará el valor del dólar promedio, desde enero a noviembre del 2018. Para calcular la proyección, la tarifa será actualizada considerando el IPC promedio del 2017 igual a 2,2% para todos los períodos.

Tabla 10: Tarifas Referenciales Hoteles Puerto Varas y Santiago, por Temporada, Segmento y Tipo.

Temporada	Tarifa Normal				Tarifa Corporativa			
	Baja		Alta		Baja		Alta	
Hotel	Single	Doble	Single	Doble	Single	Doble	Single	Doble
Cumbres	169	189	219	269	118	132	153	188
Cabañas del Lago	136	175	190	216	95	123	133	151
Solace	139	174	164	202	97	122	115	141
Dreams	106	128	155	187	74	90	109	131
Radisson	155	208	204	266	109	146	143	186
Promedio Puerto Varas	141	175	186	228	99	122	130	160
					70%	70%	70%	70%
Majadas de Pirque			220	255			154	179
Sheraton	198	245	180	213	139	172	126	149
InterContinental	171	197	135	156	120	138	95	109
Promedio Santiago	185	221	178	208	129	155	125	146

Fuente: Elaboración Propia.

Centro de Eventos y Convenciones: En este caso, los precios o tarifas a considerar, se calcularon tomando como referencia datos de hoteles ubicados en Puerto Varas y Santiago. Cabe destacar que las tarifas recopiladas, son bastante disímiles por diversas variables, tales como: Metraje, tecnología que ofrecen, servicios adicionales, ubicación, entre otros.

Considerando la misma muestra anterior de hoteles, el siguiente cuadro muestra el número de salones y capacidad (mínima/máxima) actual, cuya información se encuentra disponible en la página web de cada uno de estos. Será el punto de referencia a considerar, sobre el número de salones y capacidad disponible con

que contará este proyecto. El cual ofrecerá 13 salones y contempla una tarifa promedio, sin IVA, considerando un rango de precios entre la capacidad mínima y máxima.

Tabla 11: N° Salones y Capacidad. Hoteles Puerto Varas, Santiago y Tarifas Proyecto.

Hotel	N° Salones	Capacidad	
		Mínima	Máxima
Cumbres	6	12	420
Cabañas del Lago	3	50	110
Solace	6	14	230
Dreams	8	30	700
Radisson	4	10	90
Promedio Puerto Varas	5	23	310
Majadas de Pirque	5	30	100
Sheraton	14	10	800
InterContinental	16	12	1000
Promedio Santiago	12	17	633
Proyecto	13	12	500
		\$60.000	\$794.250

Fuente: Elaboración Propia.

Para mayor detalle, a continuación, se presentan las tarifas promedio por salón, dependiendo de su capacidad:

Tabla 12: Tarifas Referenciales por Salón, según Capacidad (Proyecto).

N° Salones	Capacidad		Tarifa
	Mínima	Máxima	
4	1	12	\$60.000
2	13	25	\$125.000
2	26	50	\$250.000
5	51	100	\$400.000
13	Total Proyecto		

101	200	\$622.692
201	300	\$667.170
301	400	\$889.560
401	500	\$794.250

Fuente: Elaboración Propia.

El número de salones del proyecto, estará muy por sobre el promedio disponible en Puerto Varas y responde a la estrategia de diferenciación declarada. Contemplará salones con plantas móviles y versátiles, que se ajustarán a la capacidad, según el formato contratado. Por lo mismo, que para necesidades sobre 100 personas y hasta 500, se ocuparán hasta los 5 salones de hasta 100 personas que serán unidos entre sí, según los requerimientos del cliente. Por lo que, si lo contamos como uno, el número de salones baja a 9. Por otra parte, los 4 salones para hasta 12 personas, son más bien salas de reuniones que prestan un servicio exclusivo, ya que no se encuentra contemplado en la oferta de la competencia y que será parte de la propuesta innovadora que nos interesa ofrecer dentro de la industria, ya que se podrán celebrar reuniones que requieran mayor exclusividad y confidencialidad. Por tanto, se prefiere celebrar fuera de las instalaciones de una empresa.

Restaurante: Como hemos mencionado anteriormente, este servicio será dado en concesión, para lo cual se considerará la opinión de expertos y fijará en 15% la comisión sobre las ventas totales. El estándar considerado, para estos efectos, será el del Restaurante Casa Valdés, ubicado en Puerto Varas y que según la información que nos proporcionaron, cuentan con una capacidad actual para 110 personas; el promedio de consumo bruto por persona es de \$22.500 y la tasa de ocupación promedio alcanza un 80%. Por tanto, serán los datos a considerar para efectos de cálculo de ingresos y flujos de este proyecto.

11.4.3 Plaza

Los canales de distribución que se utilizarán para llegar al cliente final, serán diversos y enfocados en abarcar la mayor parte de la demanda de actividades propias del turismo mice, complementadas con el turismo vacacional. De esta manera, enfrentar la estacionalidad y alcanzar niveles de ventas que nos permitan mantener una tasa de ocupación promedio del 50%, en el caso del Hotel 4 estrellas y un 9% en el caso del centro de eventos y convenciones; en un plazo no superior a cinco años.

La estrategia de distribución a utilizar será la selectiva, ya que se concentrará en una menor cantidad de canales, tomando en cuenta el potencial de venta de cada uno, su posicionamiento e imagen y el mercado geográfico que cubre. Dichos canales son los siguientes:

Venta directa: A través del sitio web, el cliente podrá cotizar, revisar la disponibilidad actual y realizar reservas en línea. También podrá solicitar que un ejecutivo lo contacte y lo asesore respecto a la opción más indicada para el tipo de actividad que necesita desarrollar. Este equipo de ejecutivos, tendrá asociada una cartera de clientes, que deberá contactar a diario, para concertar entrevistas o asesorías personalizadas, donde pueda mostrar toda la variedad de alternativas que el proyecto ofrece y cerrar el negocio. Se proyecta que este canal concentre el 80% de las ventas, durante el primer año de funcionamiento del proyecto, ya que los demás canales requieren plazos mayores a un año para generar estadísticas concretas. Esto basado en diversos testimonios de expertos en el rubro.

Convention Bureau: Son organismos o asociaciones abiertas, sin fines de lucro, encargados de promocionar y postular al destino, tanto como sede de congresos, ferias nacionales e internacionales, así como también destino de viajes de incentivo o similares. La esencia de su función es gestionar la captación de eventos nacionales e internacionales, a través de la relación con directivos de asociaciones, planificadores de reuniones, organizadores de congresos y casas de incentivos, liderando el proceso formal de postulación cuando ello lo requiera. En Chile, Santiago Convention Bureau, cuenta con más de 50 empresas asociadas, de los distintos rubros involucrados en la organización y realización de eventos. Se requiere ser miembro para participar, por tanto, implica pagar una membresía igual a 5 Unidades de Fomento (U.F.) mensuales.

Meetings Planners: Los Organizadores Profesionales de Turismo, son empresas dedicadas a planificar y realizar grandes reuniones y eventos profesionales.

Trabajan como intermediarios entre sus clientes, organizaciones corporativas, asociaciones profesionales y gobierno, frente a los proveedores, empresas de servicios y turismo, apoyados a menudo por los Convention Bureau de los países sedes de los eventos.

Empresas Especializadas en Incentivos: Son empresas dirigidas a proveer servicios principalmente a organizaciones corporativas especializadas en organizar viajes de incentivos, una práctica que cada vez cobra mayor interés entre las grandes empresas, transformándose en una gran oportunidad de desarrollo para este proyecto.

Plataformas Virtuales: Sin duda, el uso de la tecnología digital ha hecho más asequible el contacto entre los clientes y las empresas que ofrecen cualquier tipo de producto o servicio. En este caso, plataformas como Booking.com, que será el canal virtual elegido para este proyecto, permite conectar a los viajeros con la oferta más amplia de alojamientos. La web y apps de Booking.com están disponibles en más de 40 idiomas y en todos los países del mundo. Está orientado a clientes que viajen, ya sea por ocio o negocios y cuentan con un equipo de asistencia que está a disposición de los clientes las 24 horas, los 7 días de la semana, en más de 40 idiomas. La comisión que cobra Booking.com en Chile, es del 14%⁴¹ sobre el precio o tarifa por noche que paga el cliente que realiza su reserva a través de la plataforma. Respecto a la participación de plataformas virtuales, sobre el total de reservas, no existe consenso entre expertos entrevistados. Por tanto, se tomará un promedio de toda la información recabada y que alcanza un 5% del número total de reservas en el Hotel, que se replicará en los 10 períodos.

11.4.4 Publicidad

Como iniciación en el mundo del turismo mices, se realizará un lanzamiento en las instalaciones del proyecto (Año 1), donde se invitará a los principales representantes de la industria nacional y regional, periodistas de los diversos medios de comunicación, autoridades y ejecutivos de las más importantes empresas de la x región y metropolitana. Al mismo tiempo de inaugurar el proyecto, se lanzará el sitio web y la iniciación en redes sociales, donde se publicarán los mejores momentos del evento. La estimación de asistentes aproximada es de 200 personas y el costo por persona de \$14.900+IVA. Es decir, alcanzará un monto total neto de \$2.980.000 y bruto \$3.546.200.

11.5 Benchmarking

A través de la investigación sobre negocios similares en la industria del Turismo MICE en Chile, Latinoamérica y Europa, como grandes referentes mundiales, se recopilarán datos y prácticas que permitan mejorar la estrategia de marketing propuesta, a través de la innovación y diferenciación de la competencia.

El benchmarking facilita la comprensión de la posición competitiva y su rendimiento. El “cambio de gestión” es un objetivo y una fase del benchmarking;

⁴¹ <https://join.booking.com/index.html?lang=es;aid=1328032>

contextualizando esto al sector turístico, afirmamos que las brechas destacadas y las mejoras realizadas son fundamentos para una planificación turística.

El valor añadido de esta técnica de gestión es destacar “Buenas Prácticas” de los demás destinos turísticos, poner en marcha estrategias innovadoras y favorecer un desarrollo turístico sostenible. Por tanto, es una herramienta muy valiosa para el desarrollo de este proyecto⁴².

11.6 Investigación de Mercado

Como hemos mencionado anteriormente, existe un bajo nivel de información pública, estadísticas confiables y referencias del turismo mices en Chile. Dado lo anterior, el método de investigación a utilizar será el cualitativo, que nos permitirá generar hipótesis e ideas respecto a la situación actual y futura de esta industria en Chile.

11.6.1 Métodos de Investigación

11.6.1.1 Investigación Cualitativa

A través de entrevistas no estructuradas, realizadas a una pequeña muestra de expertos del Turismo MICE en Chile, se recabó la siguiente información:

Composición de Eventos: Existen distintas líneas, en general, en cada uno de los establecimientos, en los cuales se entrevistaron a expertos en los siguientes cargos: Gerente General, Gerente de Operaciones, Director de Cuentas y Jefes de Ventas.

En promedio, el comportamiento del 2017 versus 2018, es bastante similar. Cabe señalar que en la línea “Familia”, se incluyen principalmente celebraciones de matrimonio. Por otra parte, la medición se realiza considerando el número de asistentes a cada tipo de evento, por lo que proporcionalmente pueden existir diferencias significativas de haber obtenido el número de eventos por línea o tipo. Esto porque los asistentes a eventos de empresas, congresos o ferias tienen un volumen mayor que los eventos familia, donde se incluyen los matrimonios.

Tabla 13: Composición de Eventos 2017 y 2018.

Tipo Evento	2017	2018
Empresas	64,4%	65,9%
Familias	7,8%	6,4%
Congresos/Ferias	25,0%	26,4%
Banquetería	2,8%	1,3%
Total	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración Propia.

Maduración del Proyecto: En general, las opiniones de expertos indican que el período de maduración es, en promedio, de 5 años. Por tanto, el crecimiento es paulatino en virtud de las proyecciones individuales de cada proyecto. Dependerá

⁴² <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n14/n14a12.pdf>

también de la gestión que se realice y el grado de efectividad con que se administra y alinean los procesos continuos con la estrategia general de la empresa.

Principales Proyectos existentes en la X Región de Los Lagos: Cabe señalar que existe una gran cantidad de proyectos turísticos en esta región, pero considerando que uno de los objetivos estratégicos de este proyecto es ofrecer un servicio con altos estándares de calidad, serán considerados sólo Hoteles de categoría 4 y 5 estrellas. Esto según la información disponible en el canal virtual elegido (Booking.com) y que cuenten con puntuación 9,0 o más (considerando una escala que va de 1 a 10), es decir, del tipo Fantástico. Clasificación o reconocimiento, que lo otorga el mismo cliente después de terminar su estadía contratada a través de la aplicación. Por tanto, aquellos hoteles que cumplen con estas características son los siguientes:

Tabla 14: Hoteles de la X Región de Los Lagos, con puntuación Fantástico.

Hotel	Estrellas	Puntuación	Ciudad	Sala Reuniones	Restaurant	Spa	Gimnasio
Los Caiquenes	5	9,4	Puerto Varas		x		
Awa	5	9,4	Puerto Varas	x	x	x	x
Cumbres	5	9,3	Puerto Varas	x	x	x	x
Casa Molino	4	9,3	Puerto Varas	x	x		
Casa Werner	5	9,2	Puerto Varas		x		
El Barranco	4	9,2	Futaleufú		x		
Parque Quilquico	4	9,2	Quilquico	x	x	x	
Dreams	5	9,1	Puerto Varas	x	x	x	x
Solace	4	9,1	Puerto Varas	x	x		x
Sonesta	5	9,1	Osorno	x	x		x
Cabañas del Lago	4	9,0	Puerto Varas	x	x	x	x
Puelche	4	9,0	Puerto Varas	x	x	x	

Fuente: Elaboración Propia.

11.6.1.2 Análisis y Conclusiones

El análisis considerando los datos obtenidos, a través de la investigación cualitativa, indica que existe una línea o tipo de evento que si bien no corresponde al turismo mice, constituye una fuente de ingresos adicional que ayuda a paliar el efecto estacionalidad. Según la investigación realizada, se incluyen dentro de la línea familia, los eventos de celebración de Matrimonios. Los cuales permiten aumentar la rentabilidad del metro cuadrado y generar empleo, ya que se contrata personal por cada evento para reforzar la dotación, según las necesidades puntuales del evento.

Respecto de la maduración del proyecto, un mayor grado de madurez significa procedimientos más efectivos, mayor calidad, menores costos, roles y responsabilidades claramente definidas, mayor motivación en el equipo de personas, mayor satisfacción en los clientes, entre otros. Por tanto, es un tema importante que será considerado en las próximas etapas de este proyecto.

En cuanto al análisis de los participantes de la x región y según la información disponible en Booking.com, sólo doce Hoteles cumplen con el estándar de calidad establecido: Estrellas y Puntuación. Sin embargo, considerando las características del presente proyecto, al analizar si cuentan o no con: Sala de Reuniones,

Restaurant, Spa y Gimnasio; sólo cuatro cumple con todo. De estos, tres corresponden a categoría 5 estrellas y uno a 4, todos ubicados en la ciudad de Puerto Varas. Cabe destacar que, dada su popularidad, el Hotel Termas de Puyehue Wellness & Spa Resort no calificó para efectos de este análisis. Esto debido a que su Puntuación es de 8,7, según la calificación otorgada por los clientes en Booking.com, lo cual queda bajo la categoría Fantástico.

Las conclusiones, del análisis anterior, son las siguientes:

- ❖ La composición de eventos es bastante estable, por tanto, facilita la proyección de ocurrencia en el tiempo. Con esto, permite una mejor planificación de futuras inversiones, tales como: Contratación de personas, adquisición de más o nuevo equipamiento e incluso aumentar el número de metros cuadrados construidos.
- ❖ En relación a la línea “familia”, la celebración de matrimonios es una oportunidad, dada la infraestructura de un proyecto como este. Por tanto, será considerado como fuente de ingreso adicional. Sin embargo, no es el foco principal de este proyecto. Cabe señalar que en 2017 su participación fue un 7,8%, disminuyendo en un 6,4% en 2018. Es decir, un 18%.
- ❖ Si bien existe un horizonte promedio de 5 años, para alcanzar la madurez de este tipo de proyectos, dependerá de la calidad y el grado de efectividad con que se administra y alinean los procesos con la estrategia de la empresa. Por tanto, es importante llevar un control exhaustivo del avance en cada etapa de este proyecto, medir los avances e identificar las debilidades a corregir.
- ❖ Sólo doce son los proyectos que, dado el estándar de calidad establecido, compiten en la x región. Cuatro de ellos contemplan en su infraestructura, características similares a las del presente proyecto, y todos se ubican en la ciudad de Puerto Varas.

11.7 Proyección de la Demanda

Para proyectar la demanda de este proyecto, se utilizarán referencias estadísticas de diferentes fuentes, tales como: Subsecretaría de Turismo, Servicio Nacional de Turismo y referencias de expertos en la industria del turismo mices en Chile.

Hotel

En el pasado análisis de la demanda, revisamos las llegadas tanto del turismo interno (8.355.138), como receptivo (6.449.883). Sin embargo, no existe información pública que incluya la región de destino por tipo de turismo, para realizar conclusiones más detalladas. El Servicio Nacional de Turismo (Sernatur) ha publicado información, considerando los datos entregados por los Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT), clasificados por región, que considera el total de llegadas y pernoctaciones, tanto del turista interno como extranjero. Para efectos de esta proyección de demanda, se considerará el total de pernoctaciones, que alcanzan 25.704.830.

Anteriormente observamos que la participación del turismo mices, dentro de las Llegadas Totales del turismo receptivo (única referencia oficial), alcanzó un 9,9% en 2017. El más bajo desde el 2010, debido principalmente a la caída de turistas

argentinos, dada la situación económica por la que atraviesa ese país. Argentina, es el país de residencia que concentra el mayor número de turistas que visitan Chile, ya sea por motivos vacacionales, como de negocios. Por tanto, por tratarse de un efecto transitorio, se tomará el promedio de los últimos tres años: 2015 al 2017, que alcanza un 13,3% y que será considerado, tanto para las Llegadas Totales, como para el Total de Pernoctaciones.

Tabla 15: Llegadas Totales, Año 2017 y Pernoctaciones Totales Año 2015 al 2017, por Región.

Región	Llegadas 2017		Pernoctaciones Totales			Variación			Tasa Ocupación
			2015	2016	2017	15/16	16/17	Promedio	
Arica y Parinacota	231.998	1,8%	527.694	492.726	492.977	-6,6%	0,1%	-3,3%	37,4%
Tarapacá	458.515	3,6%	1.012.789	1.063.327	983.961	5,0%	-7,5%	-1,2%	37,2%
Antofagasta	783.003	6,2%	1.572.351	1.589.846	1.619.882	1,1%	1,9%	1,5%	36,8%
Atacama	309.119	2,5%	521.014	516.737	583.633	-0,8%	12,9%	6,1%	29,2%
Coquimbo	697.091	5,5%	1.463.008	1.454.189	1.513.532	-0,6%	4,1%	1,7%	33,9%
Valparaíso	1.787.434	14,2%	3.401.341	3.694.164	3.494.319	8,6%	-5,4%	1,6%	30,9%
Metropolitana de Santiago	3.604.077	28,6%	7.781.327	7.684.516	7.877.439	-1,2%	2,5%	0,6%	67,3%
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	332.101	2,6%	787.461	825.409	718.711	4,8%	-12,9%	-4,1%	27,9%
Maule	412.140	3,3%	770.552	838.140	748.423	8,8%	-10,7%	-1,0%	24,6%
Biobío	840.764	6,7%	1.585.132	1.494.144	1.510.656	-5,7%	1,1%	-2,3%	31,0%
La Araucanía	724.882	5,8%	1.820.589	1.979.631	1.732.052	8,7%	-12,5%	-1,9%	38,7%
Los Ríos	385.158	3,1%	753.959	767.370	739.952	1,8%	-3,6%	-0,9%	34,4%
Los Lagos	1.271.965	10,1%	2.155.535	2.269.142	2.312.766	5,3%	1,9%	3,6%	33,9%
Chiloé	208.217	1,7%	355.919	337.974	347.019	-5,0%	2,7%	-1,2%	19,5%
Lago Llanquihue y Todos los Santos	457.342	3,6%	916.950	940.586	932.377	2,6%	-0,9%	0,9%	44,3%
Puerto Montt y alrededores	295.397	2,3%	466.602	501.342	499.563	7,4%	-0,4%	3,5%	33,8%
Resto región	311.009	2,5%	416.064	489.240	533.807	17,6%	9,1%	13,3%	39,0%
Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	226.991	1,8%	464.208	504.571	456.525	8,7%	-9,5%	-0,4%	27,7%
Magallanes y la Antártica Chilena	526.368	4,2%	782.853	855.903	920.002	9,3%	7,5%	8,4%	37,7%
Total Nacional	12.591.606	100,0%	25.399.813	26.029.815	25.704.830	2,5%	-1,2%	0,6%	40,3%

Elaboración Propia: Bases Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico. Por destino turístico, 2018. Servicio Nacional de Turismo.

Podemos observar que la región de Los Lagos, es la tercera que más llegadas concentra, después de la Metropolitana y Valparaíso. Lo mismo sucede con las Pernoctaciones totales, que además experimentan una variación anual promedio (2015 al 2017) del 0,9% en la zona “Lago Llanquihue y Todos los Santos”, que será la que consideraremos para proyectar el crecimiento de la demanda para los próximos 10 períodos.

En el caso de la tasa de ocupación promedio nacional, esta alcanza el 40,3% y en la x región un 33,9%. Sin embargo, al revisar los datos internos, la zona “Lago Llanquihue y Todos los Santos” supera la tasa promedio nacional y alcanza un 44,3%, la cual será la base de este cálculo y donde se emplazará este proyecto. Es pertinente recordar que uno de nuestros objetivos de negocios, es alcanzar y mantener la tasa de ocupación en 50%, en un plazo no superior a cinco años, tiempo de maduración de este tipo de proyectos, según la opinión de expertos.

En el caso de la Estacionalidad, se considerará el ejercicio 2017:

Tabla 16: Pernoctaciones Totales Mensuales por Región, Año 2017

Región	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sep	Octubre	Nov	Dic	Total 2017
Árica y Parinacota	52.468	55.797	39.758	40.230	36.865	34.390	42.173	37.818	30.790	41.277	45.718	35.693	492.977
Tarapacá	156.913	126.291	76.790	65.869	68.486	70.991	83.653	68.476	61.236	66.511	69.166	71.779	983.961
Antofagasta	138.381	143.617	132.388	119.571	127.749	107.592	142.464	133.619	128.951	153.095	152.460	139.995	1.619.882
Atacama	68.439	65.940	40.264	35.008	39.571	35.903	43.276	56.197	59.156	49.914	43.213	46.752	583.633
Coquimbo	261.855	251.239	108.019	90.513	83.321	70.164	122.717	105.204	116.856	113.439	96.494	113.911	1.513.532
Valparaíso	561.922	569.523	304.187	243.158	168.730	166.219	249.777	193.832	231.926	271.023	246.934	287.088	3.494.319
Metropolitana de Santiago	706.443	577.248	670.009	626.214	568.911	557.680	777.014	726.655	619.949	723.002	695.658	628.656	7.877.439
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	114.809	80.985	58.193	55.086	44.202	44.874	47.984	38.187	62.400	53.753	56.054	62.584	718.711
Maule	92.732	114.788	59.564	58.812	44.039	49.842	62.906	41.732	43.628	64.405	60.696	55.279	748.423
BíoBío	170.943	180.702	120.723	102.995	105.428	99.655	134.358	120.506	110.499	130.838	122.940	111.069	1.510.656
La Araucanía	334.377	320.024	149.326	122.417	95.306	85.338	138.788	87.971	89.373	105.555	104.575	99.002	1.732.052
Los Ríos	103.791	127.266	64.102	49.460	41.542	40.482	58.507	41.802	44.999	57.887	55.581	54.533	739.952
Los Lagos	308.176	328.927	194.858	159.221	131.938	115.886	171.897	147.891	163.874	179.633	210.121	200.344	2.312.766
Chiloé	44.972	57.869	32.585	24.602	17.559	14.454	21.751	18.392	21.377	24.511	35.548	33.399	347.019
Lago Llanquihue y Todos los Santos	125.748	128.531	77.326	64.973	51.822	44.812	69.107	57.842	68.198	75.304	83.515	85.199	932.377
Puerto Montt y alrededores	61.867	65.893	40.636	36.291	32.103	28.977	37.001	36.222	33.929	41.070	45.891	39.681	499.561
Resto región	76.573	77.483	44.704	33.432	30.478	27.643	44.039	35.435	40.370	38.747	45.167	39.736	533.807
Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	81.227	76.877	47.962	34.836	27.688	18.832	19.270	21.869	25.351	31.000	33.032	38.579	456.525
Magallanes y la Antártica Chilena	122.757	116.331	93.000	68.394	45.023	37.437	47.163	46.917	56.007	73.427	105.624	107.922	920.002
Total Nacional	3.275.033	3.135.555	2.159.143	1.871.586	1.608.799	1.535.085	2.141.947	1.866.676	1.844.795	2.114.759	2.098.266	2.053.186	25.704.830
Estacionalidad Nacional	12,7%	12,2%	8,4%	7,3%	6,3%	6,0%	8,3%	7,3%	7,2%	8,2%	8,2%	8,0%	
Estacionalidad X Región de Los Lagos	13,3%	14,2%	8,4%	6,9%	5,7%	5,0%	7,4%	6,4%	7,1%	7,8%	9,1%	8,7%	
Estacionalidad Lago Llanquihue y Todos	13,5%	13,8%	8,3%	7,0%	5,6%	4,8%	7,4%	6,2%	7,3%	8,1%	9,0%	9,1%	

Fuente: Elaboración Propia. Bases Estadísticas de Establecimientos de Alojamiento Turístico. Por destino turístico, 2018. Servicio Nacional de Turismo.

Se puede observar que existen algunas diferencias entre la estacionalidad nacional y la de la región de Los Lagos, pero poco significativas. Sin embargo, la comparación entre el total de la x región y la zona donde se ubicará este proyecto (Lago Llanquihue y Todos los Santos), prácticamente no tiene diferencias. Siendo todas menores a un punto porcentual y serán las que se tomarán como referencia para efecto de este cálculo.

Para el cálculo de la proyección de la demanda, los precios o tarifas a considerar son las presentadas en el capítulo de Marketing Mix. Las que corresponden a la ponderación de los promedios de las tarifas normales y corporativas, convertidas en pesos chilenos, en proporciones 20 y 80% (Regla de Pareto) respectivamente de los hoteles referentes de la ciudad de Puerto Varas. El dólar a utilizar es el valor promedio desde enero a noviembre del 2018. Cabe señalar que la tarifa contempla un 20% de descuento sólo para el primer año y se actualizará considerando el IPC promedio del 2017, igual a 2,2% en todos los períodos. Por último, agregar que según la información entregada por cada uno de estos hoteles (Puerto Varas/Santiago), la tarifa corporativa es un 30% menor a la normal.

Tabla 17: Tarifa Normal y Corporativa referencial, en dólares y pesos chilenos.

Tarifa Proyecto	113	140	149	182	79	98	104	128
	\$71.921	\$89.162	\$95.079	\$116.298	\$50.345	\$62.413	\$66.555	\$81.409

Fuente: Elaboración Propia.

Respecto al market share inicial, este se estima promediando los datos que indican los expertos, alcanzando un 5,8% de las pernoctaciones totales en el año 1. Esto implica 7.257 pernoctaciones al año, 604,8 promedio al mes y 20,2 diarias. Cabe destacar que en temporada vacacional alta (Enero y Febrero), la ocupación promedio en la zona "Lago Llanquihue y Todos los Santos", alcanza un 65,9%. En virtud de lo anterior, el cálculo de la proyección de la demanda del Hotel, es la siguiente:

Tabla 18: Proyección de la Demanda Hotel para 10 períodos o años.

	2017	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pernoctaciones Totales	932.377	940.768	949.235	957.778	966.398	975.096
Turistas MICE	124.006	125.122	126.248	127.385	128.531	129.688
Market Share Hotel		5,8%	7,3%	9,1%	11,3%	14,2%
Pernoctaciones Hotel		7.257	9.153	11.544	14.560	18.364
Tasa Ocupación Hotel		20%	25%	32%	40%	50%
Precios Hotel	\$65.181	\$66.615	\$90.405	\$92.394	\$94.427	\$96.504
Ingresos Totales Hotel		\$483.430.745	\$827.477.994	\$1.066.617.066	\$1.374.866.731	\$1.772.199.780

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Pernoctaciones Totales	983.872	992.727	1.001.661	1.010.676	1.019.772
Turistas MICE	130.855	132.033	133.221	134.420	135.630
Market Share Hotel	14,2%	14,2%	14,2%	14,2%	14,2%
Pernoctaciones Hotel	18.529	18.696	18.864	19.034	19.205
Tasa Ocupación Hotel	51%	51%	52%	52%	53%
Precios Hotel	\$98.627	\$100.797	\$103.014	\$105.281	\$107.597
Ingresos Totales Hotel	\$1.827.488.868	\$1.884.502.866	\$1.943.295.586	\$2.003.922.522	\$2.066.440.897

Fuente: Elaboración Propia.

Algunas observaciones a considerar en este cálculo:

- ❖ Sólo se consideraron las pernoctaciones relacionadas al turismo mice, ya que es el foco principal de este proyecto. Sin embargo, el hotel también estará abierto para turistas vacacionales que requieran el servicio.
- ❖ El market share inicial se proyecta en un 5,8%, lo que se traduce en una tasa de ocupación del 20%. A contar del año 2 y hasta el 5; este experimenta un crecimiento sostenido promedio igual a un 25%, alcanzando un market share del 14,2%. El cual se espera mantener en el resto de los períodos.

Centro de Eventos y Convenciones

La proyección de la demanda del centro de eventos y convenciones, se analizará considerando alcanzar un 5% de ocupación promedio o 19 eventos/reuniones mensuales, durante el primer año de operación. En los años 2 y 3; 29,5 eventos/reuniones mensuales. Luego pasar a 34,8 en los años 4 y 5; a 39,1 en el período 6 y 7; 42,3 en el 8 y 9; alcanzando los 48,5 en el año 10. Es decir, 1,6 eventos/reuniones diarias.

Cabe mencionar que los precios o tarifas se actualizarán considerando el IPC promedio del 2017 igual a 2,2%, desde el año 2 en adelante. En el año 1 se considerarán las tarifas referenciales actuales.

Respecto a la estacionalidad mensual del Centro de Eventos y Convenciones, se tomará como referencia la misma que determinamos para el caso del Hotel (Lago Llanquihue y Todos los Santos), ya que no existen estadísticas oficiales al respecto y la opinión de expertos es muy disímil entre sí, aunque cercana.

Tabla 19: Proyección Demanda Centro de Eventos y Convenciones. Horizonte evaluación: 10 años.

N° Salones	Capacidad			Año 1	Tasa Ocupación	Año 2-3	Tasa Ocupación	Año 4-5	Tasa Ocupación
	Minima	Máxima	Máxima Total Mensual						
4	1	12	120	16 4 eventos*semana	13%	24 6 eventos*semana	20%	29 7 eventos*semana	24%
2	13	25	60	1 1 evento*mes	2%	2 2 eventos*mes	3%	2 2 eventos*mes	3%
2	26	50	60	1 1 evento*mes	2%	2 2 eventos*mes	3%	2 2 eventos*mes	3%
5	51	100	150	1 1 evento*mes	1%	1,5 18 eventos*año	1%	1,8 22 eventos*año	1%
Total Proyecto			390		5%		7%		9%

N° Salones	Capacidad			Año 6-7	Tasa Ocupación	Año 8-9	Tasa Ocupación	Año 10	Tasa Ocupación
	Minima	Máxima	Máxima Total Mensual						
4	1	12	120	33 8 eventos*semana	28%	36 9 eventos*semana	30%	40 10 eventos*semana	33%
2	13	25	60	2 2 eventos*mes	3%	2 2 eventos*mes	4%	3 3 eventos*mes	4%
2	26	50	60	2 2 eventos*mes	3%	2 2 eventos*mes	4%	3 3 eventos*mes	4%
5	51	100	150	2,1 25 eventos*año	1%	2,3 28 eventos*año	2%	2,5 30 eventos*año	2%
Total Proyecto			390		10%		11%		12%

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, el cálculo de la proyección de la demanda del Centro de Eventos y Convenciones (CEyC) es el siguiente:

Tabla 20: Proyección de la Demanda Centro de Eventos y Convenciones, para los 10 períodos.

	Tarifas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Eventos Capacidad: 1-12	\$60.000	\$11.520.000	\$17.660.160	\$18.048.684	\$22.288.620	\$22.778.970
Eventos Capacidad: 13-25	\$125.000	\$1.500.000	\$3.066.000	\$3.133.452	\$3.202.388	\$3.272.840
Eventos Capacidad: 26-50	\$250.000	\$3.000.000	\$6.132.000	\$6.266.904	\$6.404.776	\$6.545.681
Eventos Capacidad: 51-100	\$400.000	\$4.800.000	\$7.358.400	\$7.520.285	\$9.393.671	\$9.600.332
Tasa Ocupación CEyC		5%	7%	7%	9%	9%
Ingresos Totales CEyC		\$20.820.000	\$34.216.560	\$34.969.324	\$41.289.455	\$42.197.823

	Tarifas	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Eventos Capacidad: 1-12	\$60.000	\$26.491.156	\$27.073.962	\$30.185.006	\$30.849.076	\$35.030.840
Eventos Capacidad: 13-25	\$125.000	\$3.344.843	\$3.418.430	\$3.493.635	\$3.570.495	\$5.473.569
Eventos Capacidad: 26-50	\$250.000	\$6.689.686	\$6.836.859	\$6.987.270	\$7.140.990	\$10.947.137
Eventos Capacidad: 51-100	\$400.000	\$11.149.477	\$11.394.765	\$13.042.904	\$13.329.848	\$14.596.183
Tasa Ocupación CEyC		10%	10%	11%	11%	12%
Ingresos Totales CEyC		\$47.675.162	\$48.724.015	\$53.708.815	\$54.890.409	\$66.047.729

Fuente: Elaboración Propia.

Cabe recordar que dentro de los eventos con capacidad: 51-100 personas, están incluidos grandes eventos de hasta 500 personas. Dado que serán los salones con plantas móviles, que se podrán transformar de acuerdo a los requerimientos.

Restaurante

La proyección de la demanda, en este caso, será considerando al Restaurante Casa Valdés como referencia. Para lo cual y, de acuerdo a la información recabada a través del personal de este, el cálculo se realizará tomando como referencia un 50% del total de sus visitas promedio, en la actualidad, que alcanzan unas 44 diarias. Es decir, unas 1.320 mensuales y 15.840 al año. El consumo bruto promedio por persona alcanzan los \$22.500, \$18.225 neto. De acuerdo a la información entregada por expertos, la comisión sobre las ventas totales, se fijará en un 15%. La proyección de la demanda, contempla una cifra inicial promedio de 44 clientes diarios, la cual se espera se incremente en 10% cada año. Si bien la proyección es conservadora, responde al comportamiento promedio de los últimos tres años del PIB, en su clasificación por clase de actividad económica (Restaurantes y Hoteles)⁴³.

⁴³ <https://si3.bcentral.cl/estadisticas/Principal1/informes/boletin/listado/BC005a.xls>

Por tanto, los Ingresos anuales a considerar por concepto de concesión del Restaurante y la Proyección del N° de Clientes promedio diario, son los siguientes:

Tabla 21: Proyección N° Clientes Promedio e Ingresos Anuales por Concesión de Restaurante.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Anuales Neto	\$43.302.600	\$47.632.860	\$52.396.146	\$57.635.761	\$63.399.337
N° Clientes Promedio Diario	44	48	53	59	64

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Anuales Neto	\$69.739.270	\$76.713.197	\$84.384.517	\$92.822.969	\$102.105.266
N° Clientes Promedio Diario	71	78	86	94	104

Fuente: Elaboración Propia.

12. PLAN DE OPERACIONES

12.1 Tamaño del Proyecto

La cantidad demandada proyectada a futuro, es quizá el factor condicionante más importante del tamaño. Aunque el tamaño puede ir adecuándose posteriormente a mayores requerimientos de operación, para enfrentar un mercado creciente, es necesario que se evalúe esa opción contra la de definir un tamaño con una capacidad ociosa inicial que posibilite responder oportunamente a una demanda creciente en el tiempo. Es ésta última la estrategia que se utilizará en este proyecto, ya que se espera que la demanda de turistas mices siga creciendo, al igual que la participación de Chile y, particularmente, de la x región en reuniones internacionales.

La proyección de la demanda definida anteriormente, contiene una situación inicial y una futura, con el objetivo de que el tamaño no sólo responda a una situación coyuntural de corto plazo, sino que se optimice frente al dinamismo de la demanda. El análisis de la cantidad demandada proyectada, tiene tanto interés como la distribución geográfica del mercado.

Hotel

El hotel 4 estrellas, estará emplazado a partir de la planta 2 y hasta la 4. El tamaño de estas tres plantas será: 863M2, 828M2, 733M2, respectivamente. Contará con 100 habitaciones, todas con terraza, con capacidad para hasta 200 personas.

Centro de Eventos y Convenciones

A continuación, un resumen de la densidad por centro de eventos ubicados, tanto en la x región, como en la región metropolitana. Además del promedio por grupo:

Tabla 22: Densidad Salones. Centro de Eventos y Convenciones, Año 2017.

Hotel	Metros2 (1)	Personas (2)	(1)/(2)
Cumbres	1.010,7	935	1,1
Cabañas del Lago	197,0	175	1,1
Puelche	64,6	60	1,1
Dreams	1.809,3	1.920	0,9
X Región	3.081,6	3.090	1,0
Sheraton	2.983,0	3.023	1,0
InterContinental	5.942,8	5.720	1,0
Región Metropolitana	8.925,7	8.743	1,0

Fuente: Elaboración Propia.

Podemos observar que en ambos casos, el resultado promedio es 1,0 M2 y será la referencia para efectos de este proyecto. Por tanto, las dimensiones de cada salón del Centro de Eventos y Convenciones de este proyecto, son los siguientes:

Tabla 23: Tamaño de Salones del Centro de Eventos y Convenciones.

N° Salones	Capacidad		Medidas (Metros2)	
	Mínima	Máxima	Por Local	Total
4	1	12	5x2,5=12,5	50,0
2	13	25	5x5=25	50,0
2	26	50	5x10=50	100,0
5	51	100	10x10=100	500,0
13	Total Salones			700

Fuente: Elaboración Propia.

Para términos de cálculo, el total de M2 construidos en el Centro de Eventos y Convenciones es de 700M2.

Restaurante

El restaurante contará con 190M2, con capacidad máxima para 158 comensales. Esto es, considerando como referencia estándar 1,2M2 por comensal⁴⁴.

Cabe recordar que será dado en concesión a un restaurante reconocido y original de la región, que represente las tradiciones culinarias de este y que incluya un toque de sofisticación.

12.2 Localización del Proyecto

El análisis para definir la localización de este proyecto, considera dos aspectos:

Posición 2017, Ranking World Travel Awards: Por segunda vez consecutiva, Chile fue elegido como el Mejor Destino de Turismo Aventura del Mundo, en la 24ª versión de los World Travel Awards, los “premios Oscar” del turismo.

⁴⁴ <https://www.asgestion.com/determinacion-de-la-capacidad-de-un-restaurante/>

La elección del ganador se realizó a través de votación directa en el sitio de los World Travel Awards, donde nuestro país se impuso ante países como: Australia, Canadá, Ecuador, Japón, Nueva Zelanda, Sri Lanka, Tailandia y Estados Unidos.

A través de este reconocimiento Chile consolida el trabajo de promoción internacional realizado y se refleja en la llegada de turistas extranjeros a nuestro país, que se ha duplicado entre el 2010, pasando de 2,8 millones a 5,6 millones en el 2016, presentando un crecimiento promedio anual de 12,8%.

Cabe destacar que, “uno de los principales atractivos de Chile es su naturaleza, de hecho, entre los turistas extranjeros que ingresaron a Chile el 2016 por el Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez, un 51% declara que la naturaleza, los paisajes, la flora y fauna chilena, fueron la principal razón para elegir Chile como destino turístico”⁴⁵.

Uno de los indicadores más representativos para medir las preferencias de los Turistas por las riquezas naturales, es la visita a los Parques Nacionales. Siendo la x región de Los Lagos (758.979 visitas totales), con una participación nacional del 25,1%, la que concentra las visitas en el 2017y el Parque Nacional Vicente Perez Rosales (537.207 visitas totales), el que encabeza las estadísticas de visitas, quedándose con el primer lugar del ranking⁴⁶.

El Parque es el más visitado de Chile, sobre Torres del Paine y Rapa Nui, lo que lo transforma en el Área Silvestre Protegida más requerida y apetecida, tanto por el turista nacional e Internacional. Con su dos grandes iconos turísticos: El Volcán Osorno y los Saltos de Petrohué⁴⁷.

El Parque Nacional Vicente Perez Rosales, es el parque más antiguo de Chile y, forma parte de la reserva de la Biósfera Bosques Templados Lluviosos de los Andes Australes. Se encuentra a 60 kilómetros de Puerto Varas. Sus principales atractivos radican en un relieve de volcanes y montañas, grandes bosques de árboles nativos, y uno de los más bellos y vírgenes lagos del sur de Chile: el Todos Los Santos⁴⁸.

Posición internacional País y Ciudad 2017, según Ranking ICCA: El informe más importante, es el Ranking que elabora cada año la International Congress and Convention Association (ICCA), que es la principal asociación mundial de turismo de reuniones o mice y que nos indica aquellos países y ciudades que han organizado más congresos y eventos asociativos, a lo largo de todo un año⁴⁹.

⁴⁵ <http://www.subturismo.gob.cl/2017/12/11/chile-gana-premio-mejor-destino-de-turismo-aventura-del-mundo-en-los-world-travel-awards/>

⁴⁶ <https://www.chileestuyo.cl/los-3-parques-nacionales-mas-visitados-de-chile/>

⁴⁷ <http://www.conaf.cl/parque-nacional-vicente-perez-rosales-el-mas-visitado-de-chile/>

⁴⁸ <https://www.gochile.cl/es/parque-nacional-vicente-perez-rosales/>

⁴⁹ <https://www.aprendedeturismo.org/paises-y-ciudades-del-mundo-que-organizan-mas-congresos-y-reuniones-internacionales/>

En el 2017, Chile alcanzó el lugar 35 en el Ranking internacional, el 4 a nivel Latinoamericano, donde también figuran 6 ciudades. Puerto Varas ocupa la 4ª posición, después de Santiago, Viña del Mar y Valparaíso.

Tabla 24: Ranking Países a nivel Internacional y Latinoamericano, ICCA 2017.

Posición	País	Nº Reuniones	Posición	País	Nº Reuniones
1	Estados Unidos	941	16	Brasil	237
2	Alemania	682	21	Argentina	199
3	UK	592	32	Colombiano	142
4	España	564	35	Chile	119
5	Italia	515	39	Perú	96
6	Francia	506	48	Uruguay	58
7	Japón	414	54	Panamá	42
8	China	376	56	Ecuador	39
9	Canadá	360	62	Costa Rica	33
10	Holanda	307	64	Cuba	31
35	Chile	119			

Fuente: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

Tabla 25: Ranking Ciudades Latinoaméricas, ICCA 2017.

Posición	País	Nº Reuniones
11	Buenos Aires	131
29	Lima	74
37	Santiago	66
43	São Paulo	55
45	Bogotá	52
48	Río de Janeiro	48
59	Panamá	42
62	Montevideo	40
76	Cartagena	35
206	Viña del Mar	13
228	Valparaíso	12
325	Puerto Varas	7
406	Concepción	5
406	La Serena	5

Fuente: Bases Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.

Como conclusión general, estos dos aspectos son los más relevantes en la toma de decisión, respecto a la localización de este proyecto. El primero hace referencia a la importancia que otorgan los turistas a la naturaleza y paisajes al elegir un destino. Lo cual hace todo el sentido con este proyecto, que busca ofrecer una experiencia basada en el turismo sustentable, cuidando al máximo el impacto sobre el medio ambiente. Al mismo tiempo que se contribuye a generar ingresos y empleo para la población local. El segundo aspecto, tiene relación con el enfoque de este proyecto, que es el turismo miche. En donde Chile se encuentra en muy buena posición a nivel mundial y latinoamericano. En el ranking por ciudades, Puerto Varas es la cuarta ciudad donde se han desarrollado más reuniones internacionales dentro de Chile, además de ser la tercera región con más llegadas y pernoctaciones durante el 2017, y dentro de ésta la zona “Lago Llanquihue y Todos los Santos” se lleva las preferencias, tanto que la tasa de ocupación de los

Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT) es un 44,3%, superando a la nacional de 40,3% y a la de la x región que sólo alcanza un 33,9%.

Por tanto, ambos aspectos considerados, son razones fundamentales para elegir a Puerto Varas como la ciudad donde instalar este proyecto y posicionarnos, tanto en Chile como en Latinoamérica y resto del mundo, como una propuesta que ofrezca en un sólo lugar la infraestructura, el servicio de alta calidad y un entorno que mezcle la belleza del paisaje con la desconexión y el descanso del turista miche, aún estando en un contexto de negocios.

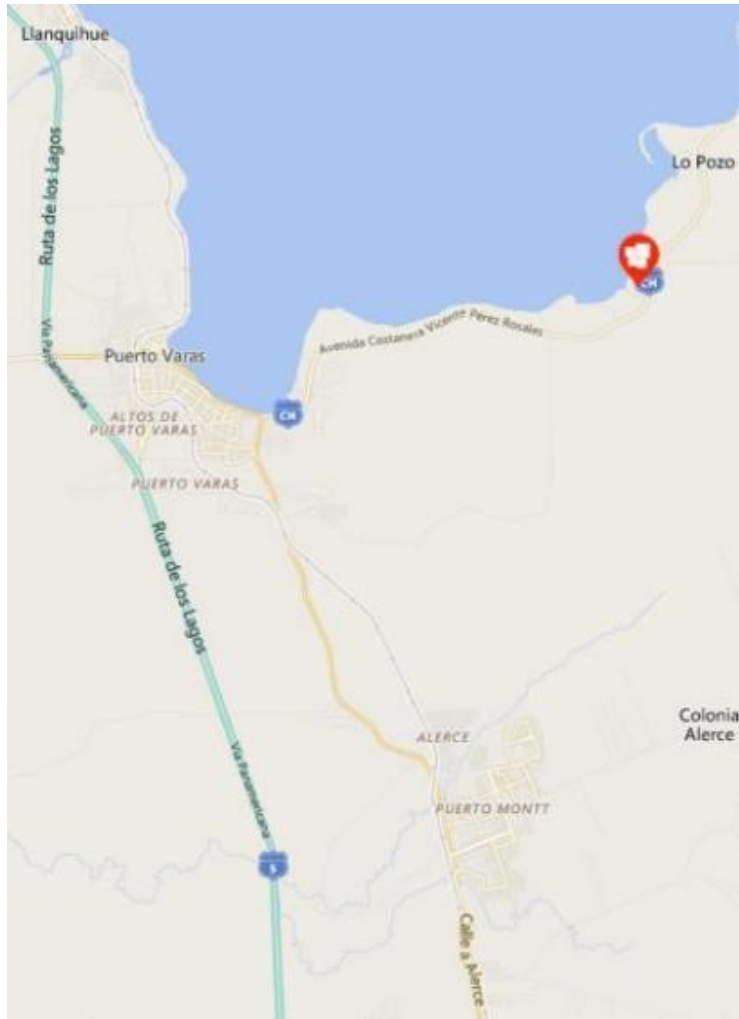
Emplazamiento del Proyecto: El terreno se encuentra emplazado cerca del km 10 del Camino Ensenada (Ruta 225), Sector Mirador del Lago, ciudad de Puerto Varas, X región de Los Lagos y tiene un tamaño de 5.400 Mt2. El aeropuerto El Tepual está a 20 minutos en automóvil y a 30 de la ciudad de Puerto Montt.

Figura 7: Emplazamiento Proyecto, Sector del Lago. Puerto Varas.



Fuente: www.portalterreno.com.

Figura 8: Mapa ubicación Proyecto. Puerto Varas.



Fuente: www.portalterreno.com.

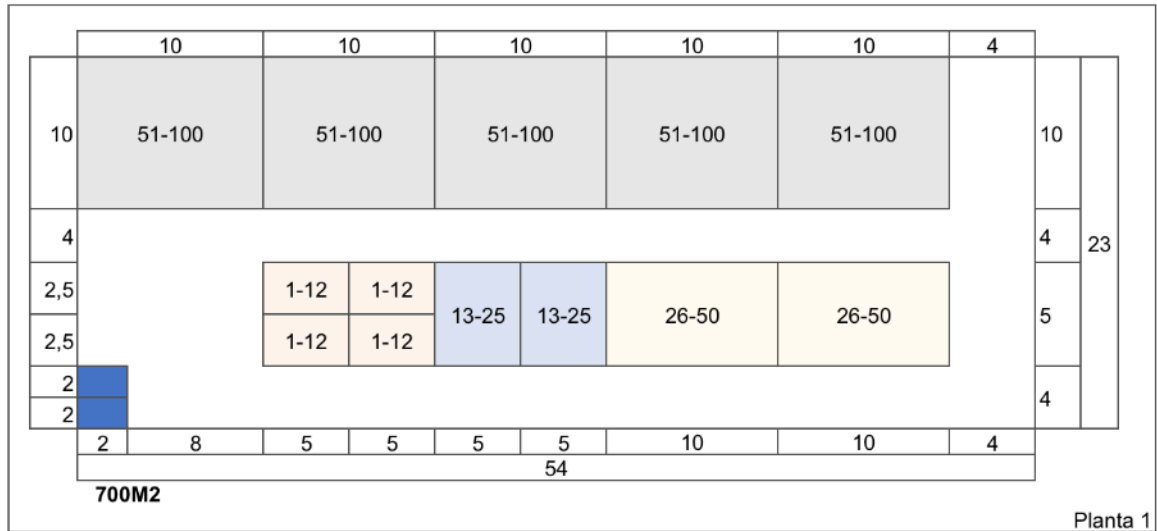
12.3 Diseño y Distribución de las Instalaciones

En cuanto al diseño y distribución de las instalaciones serán revisadas por planta, donde el Centro de Eventos y Convenciones se emplazará en la Planta 1. El Hotel, a partir de la Planta 2, donde también se encontrará ubicado el Gimnasio y Spa; Planta 3, donde se encontrará la Cafetería y Planta 4, compartiendo ubicación con el Restaurant.

Cabe señalar que a través de la encuesta SERVQUAL, se espera conocer el nivel de satisfacción del cliente, respecto a cinco dimensiones: Elementos tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía. Dentro del grupo de preguntas se incluyen algunas relativas a las instalaciones del proyecto, lo que permitirá conocer lo que el cliente espera y percibe en ciertos aspectos. De esta manera, acortar brechas que permitan distinguirse de la competencia, a través de la innovación y agregando valor a través de la mejora continua.

Centro de Eventos y Convenciones

Figura 10: Diseño y Distribución de la Planta 1.



Fuente: Elaboración Propia.

13. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Creemos firmemente que, las personas son el elemento clave del éxito empresarial y un recurso humano de calidad, es una ventaja para cualquier empresa. En un proyecto como este, donde muchas de las tareas han de realizarse ininterrumpidamente, cobra mayor importancia, ya que parte del personal trabajará durante horas no habituales. Dado que existirán servicios que se han de prestar, al cliente, a cualquier hora que éste lo solicite (recepción, caja, conserjería, entre otros). Será una preocupación constante seleccionar personal idóneo, que se mantenga dispuesto a trabajar en estas condiciones y se sienta cómodo realizando sus funciones.

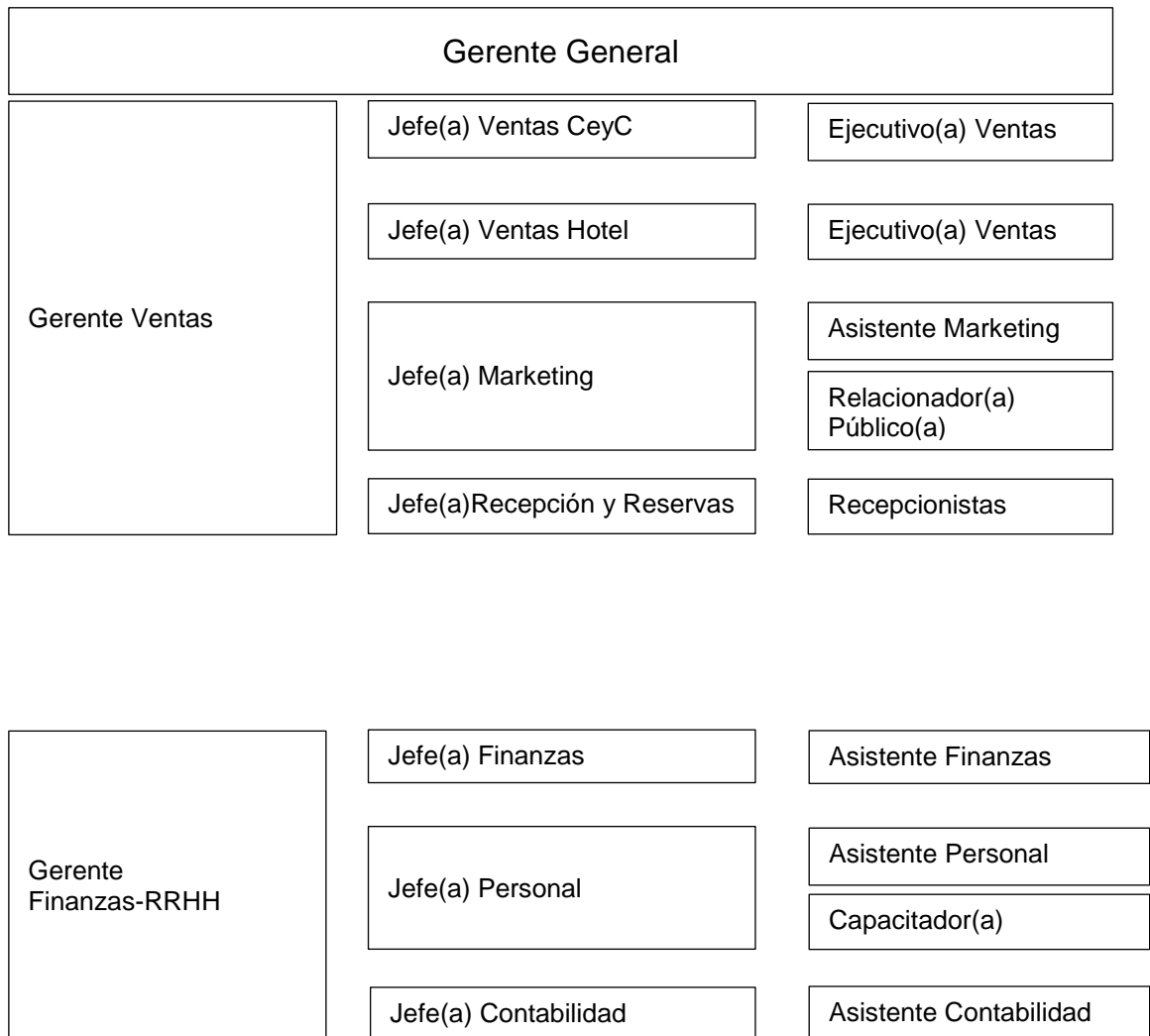
El presente Plan de Recursos Humanos contiene, una aproximación de las necesidades de personal necesarias, para la operación de este proyecto.

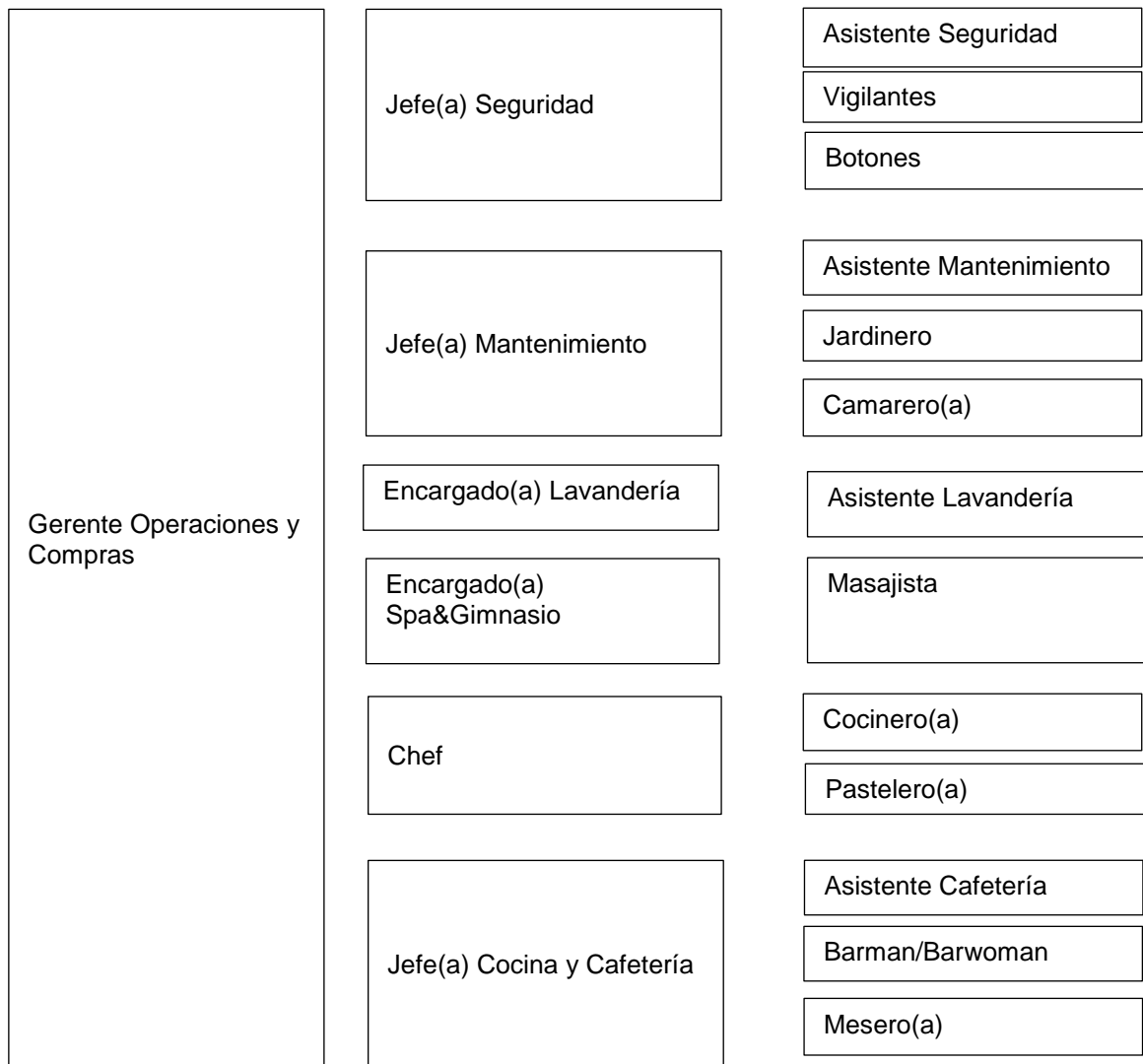
13.1 Estructura Organizacional

Organigrama

Esta representación gráfica, responderá a una estructura funcional, dividido por tres departamentos principales. A través de esta estructura se espera facilitar la determinación de responsabilidades, ya que cada área se desarrollará bajo funciones bien definidas y establecidas; además de optimizar la toma de decisiones, manteniendo al día los sistemas de gestión de la información.

Figura 11: Organigrama General.





Fuente: Elaboración Propia.

Evolución de la Dotación del Personal: La evolución de la dotación del personal responde, tanto a la proyección de la demanda, como a la maduración de este proyecto (5 años). Por tanto, dependiendo del tipo de cargo, será reforzada a contar del año 4. De esta manera, contar con el tiempo para capacitar y formar un equipo de trabajo sólido, que nos permita enfrentar mayores desafíos.

Tabla 26: Evolución de la Dotación del Personal. Año 1 al 10.

Nombre del Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de Ventas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe(a) de Ventas CEyC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo(a) de Ventas	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Jefe(a) de Ventas Hotel	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo(a) de Ventas	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Jefe(a) de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Marketing	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Relacionador(a) Público(a)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe(a) de Recepción y Reservas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Recepcionistas	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6
Gerente de Finanzas-RRHH	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe(a) de Finanzas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Finanzas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe(a) de Personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Capacitador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe(a) de Contabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Contabilidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente de Operaciones y Compras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe(a) de Seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Seguridad	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Vigilantes	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Botones	4	4	4	6	6	6	6	6	6	6
Jefe(a) de Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jardinero	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Encargado(a) de Spa&Gimnasio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Masajista	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Camarero(a)	4	4	4	6	6	6	8	8	8	8
Encargado(a) de Lavandería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Lavandería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe(a) de Cocina y Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente de Cafetería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mesero(a)	4	4	4	6	6	8	8	8	8	8
Barman/Barwoman	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2
Chef	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cocinero(a)	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
Pastelero(a)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Totales	56	56	56	67	69	69	73	73	73	73

Fuente: Elaboración Propia.

13.2 Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Estrategias de Reclutamiento

Al tratarse de una empresa nueva, el reclutamiento será externo y consistirá en atraer fuerza laboral, a través de diversas fuentes, tales como: Redes sociales (LinkedIn), Bolsas de trabajo locales y generando alianzas estratégicas con Institutos Profesionales de la región.

Cada cargo, contará con un perfil y requisitos profesionales que deberá cumplir el candidato. Posteriormente se realizará una selección preliminar, donde cada grupo de candidatos deberá seguir los siguientes pasos:

1. Presentar currículum personal.
2. Asistir a una entrevista personal, oportunidad que sirve para corroborar la información descrita en el currículum y evaluar actitudes y valores subjetivos.
3. Asistir a una evaluación psicológica, que permite evaluar la salud mental del candidato y su capacidad para adecuarse a la cultura de la organización.

Estrategias de Selección

Luego de evaluar a los candidatos, se deberá tomar la decisión de seleccionar a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto.

Cabe destacar que todo el personal, sin excepción, pasará por un período de prueba que será de tres meses, donde podrá demostrar sus capacidades, experiencia y aptitudes para el cargo. Durante este tiempo, se creará una hoja de

seguimiento y control con el perfil de cada empleado, y se irá llenando haciendo una lista de los puntos fuertes y de las áreas a mejorar, la cuál será estrictamente revisada al concluir el período de prueba y que será concluyente en la contratación o no del candidato.

Estrategias de Contratación de Personal

Luego de una detallada comprobación de los aspectos necesarios para determinar que tenemos al mejor candidato, se formaliza el contrato de trabajo y se da la bienvenida, al ahora trabajador, comunicándolo a toda la empresa. Al mismo tiempo que se informa sobre sus funciones a cubrir y las tareas a desarrollar.

13.3 Estrategias de Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal

Estrategias de Inducción

En esta etapa, es importante establecer los mecanismos para adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador. Para ello, se establecerán pautas que lo guíen y pueda concentrarse en los objetivos que este proyecto desea alcanzar. El trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos, sus obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado.

El proceso de inducción se realizará desde el período de prueba, ya que será necesario tener clara su capacidad de adaptabilidad antes de ser contratado, por tratarse de un factor esencial en el desarrollo de su trabajo. Además que permite acotar los tiempos y bajar probables niveles de ansiedad e incomodidad en este(a). Al venir de un período de prueba, tendrá claras las normas de la empresa en cuanto a, por ejemplo, el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, a quién debe reportar y cuál es la forma de pago. Sin embargo, se reforzará para mayor claridad de parte del trabajador y resolver sus consultas, si las hubiere. Será necesario, en este momento, iniciar el período de capacitación, donde se reforzarán las áreas a mejorar que fueron incluidas en su hoja de seguimiento y control. Con esto, se apunta a optimizar el rendimiento del trabajador y que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Estrategias de Capacitación

Las estrategias de capacitación para desarrollar habilidades en los trabajadores, constituyen herramientas necesarias que garantizan el desarrollo eficiente de los recursos humanos en las empresas. Por lo tanto, será una preocupación constante en el desarrollo de este proyecto. En este sentido, el presupuesto no superará el 5% de las remuneraciones brutas totales anuales de cada trabajador. Esperando alcanzar un 80% de participación mínima del total de empleados. Por consiguiente, los costos de capacitación consideramos en los flujos anualizados, serán los siguientes:

Tabla 27: Costos de Capacitación. Año 1 al10.

Costo No Operacional	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Capacitación	\$21.211.714	\$21.678.371	\$22.155.295	\$26.263.852	\$27.510.076	\$28.115.298	\$30.130.139	\$30.793.003	\$31.470.449	\$32.162.798

Fuente: Elaboración Propia.

Alianzas estratégicas: Para este propósito, se espera generar alianzas estratégicas con Institutos Profesionales de la región, que además de ofrecerles una alternativa para que sus alumnos realicen sus prácticas profesionales en el recinto; sus docentes puedan realizar capacitaciones al personal contratado, con antigüedad superior a 6 meses. De esta manera, generar una cadena virtuosa entre la empresa y la institución educativa, a través de un plan de capacitación, que responderá a las necesidades generales o particulares que se detecten dentro del equipo versus las proyecciones futuras establecidas. En este sentido, se dispondrá de un presupuesto, no superior al 5% de las remuneraciones brutas totales por año de cada trabajador. Para tal efecto, se espera alcanzar un 80% de participación del total de empleados anualmente. Para efectos de cálculo de flujo, se considerarán 4 capacitaciones anuales: Enero, Abril, Agosto y Diciembre, considerando incluso los Años 1 y 2. En este sentido, los montos se actualizarán período a período, tomando como referencia el IPC promedio del 2017 igual a 2,2%.

Será imprescindible brindar capacitaciones constantes. Para esto, se organizarán las jornadas con el personal, de manera que todos tengan la oportunidad de aprender aspectos nuevos sobre sus tareas a desarrollar y cómo mejorar sus habilidades ya existentes. Con esto se espera contribuir en su motivación.

En relación a la evaluación de la calidad de servicio, la encuesta SERVQUAL permitirá conocer la percepción de cada cliente y su nivel de satisfacción en cada una de las cinco dimensiones, que se espera alcance (en promedio) un 80%. Para lo cual, y dependiendo de la brecha entre lo que el cliente espera de la organización que presta el servicio y la estimación de lo que percibe de ese servicio, se reforzarán los aspectos que obtengan ponderaciones menores a este. Para lo cual se incluirá, dentro de las 4 capacitaciones anuales, diversos cursos orientados a acortar dichas brechas. De esta manera, poder alcanzar y mantener un servicio de excelencia (100%).

Lo más importante, no sólo para el crecimiento comercial, sino también para la imagen y reputación de la empresa, es contar con un personal suficientemente capacitado y motivado, capaz de ser eficiente en la prestación de un mejor servicio y que piense más allá de su retribución económica, involucrándose en el mejor desarrollo de la empresa y sus estrategias⁵⁰.

Será una motivación constante, defender la filosofía de la cooperación, además del desarrollo personal y profesional de los empleados.

Estrategias de Evaluación del Personal

Como ya se había mencionado anteriormente, cada cargo contará con un perfil y requisitos profesionales que deberá cumplir el candidato. Esto no solamente permite contar con una pauta, a la hora de reclutar y seleccionar al personal, sino que se transforma en la referencia sobre la cual basarse al momento de evaluar el desempeño de cada trabajador o empleado.

⁵⁰ <https://josefacchin.com/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal/>

Evaluación de Desempeño: Consiste en la realización de una comparación de lo realizado por un empleado, durante un período determinado, contra lo definido como el desempeño ideal o pauta de eficiencia para cada cargo, en su descripción y especificación. Por lo que el evaluador deberá ser el superior o jefe del empleado evaluado.

En esta evaluación, además se evaluará:

- ❖ Cualidades de la persona (personalidad y comportamiento).
- ❖ Conocimiento del trabajo encomendado.
- ❖ Calidad del trabajo realizado por el trabajador o empleado.
- ❖ Contribución de la persona al objetivo o trabajo encomendado.
- ❖ Relaciones con las personas.
- ❖ Potencial de desarrollo.

Los objetivos que se espera alcanzar, a través de la evaluación de desempeño son:

- ❖ Detectar necesidades de capacitación.
- ❖ Detectar el potencial de desarrollo de los trabajadores o empleados.
- ❖ Aplicar incentivos salariales por buen desempeño.
- ❖ Mejorar la comunicación entre los empleados y jefes.
- ❖ Autoperfeccionamiento de los empleados. Esto porque creemos que la retroalimentación sobre el desempeño, guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

Se definirá, en primera instancia, que dicha evaluación de desempeño se realizará semestralmente. Específicamente en los meses de Diciembre y Junio, de cada año y su resultado tendrá que ser revisado personalmente, entre el empleado y su superior directo. Cabe señalar que todo el personal deberá participar en el proceso, sin excepción, y que su resultado ponderado será considerado al momento de futuros ascensos o promociones.

13.4 Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal

Estrategias de Motivación

Reforzar los valores corporativos, al igual que la filosofía de la empresa con los empleados, será muy importante. Permitirá crear un vínculo de pertenencia entre los empleados y la empresa. Compartir con ellos alguno de los posibles cambios que se tengan en mente, como por ejemplo: nuevas políticas a implementar, mejoras o avances tecnológicos y hasta la información referente al progreso económico y comercial de la empresa. Si los empleados se sienten partícipes del crecimiento de la empresa, también se identificarán con éste como propio y fomentarán aún más su motivación y la sensación de pertenencia e integración con el equipo⁵¹.

Promover el trabajo en equipo: Buscaremos promover el trabajo en equipo. Para esto, cada encargado de área nombrará a un responsable (empleados a los que

⁵¹ <https://josefacchin.com/la-importancia-para-tu-hotel-de-una-buena-gestion-de-personal>

les guste y tengan facilidad para el trabajo en equipo), quien se encargará de hacer participar a todo el personal de su área, en la toma de algunas decisiones que signifiquen mejoras en la calidad de las condiciones de trabajo.

Días administrativos: Cada trabajador, con más de seis meses de antigüedad, podrá contar con 24 horas laborales a su disposición, que podrá usar en el transcurso del año, para realizar gestiones de carácter particular: Trámites, visitas médicas, reuniones de apoderados, atender una urgencia, entre otras tantas. Las cuales deberán ser solicitadas con, a lo menos, 48 horas de anticipación; podrán ser tomadas en la proporción que deseen; de martes a jueves, sin considerar el día anterior o posterior a un feriado.

Para efectos de cálculo de flujos, se considerará que este beneficio será altamente valorado por los empleados y, que por tanto, su utilización alcanzará el 100% de las horas disponibles. En el año 1, el cálculo se dividirá por dos, ya que el requisito sobre la antigüedad mínima es de 6 meses y el beneficio se entregará proporcional a los 6 meses restantes. Es decir, 12 horas laborales. Considerar que, para efectos de cálculo de flujos, los montos se actualizarán período a período. Tomando como referencia el IPC promedio del 2017 igual a 2,2% para todos los períodos.

Aguinaldo: Cada empleado tendrá derecho a recibir un aguinaldo en fiestas patrias (septiembre) y otro en navidad (diciembre), correspondiente a \$40.000 y \$60.000 respectivamente. De esta manera, se espera contribuir, apoyar y aliviar los gastos del personal en estas fechas. Para efectos de cálculo de flujos, se aplicará el IPC promedio del 2017 igual a 2,2% a cada período.

Estrategias de Desarrollo del Personal

La instancia que se generará en la evaluación de desempeño, es fundamental para detectar, tanto el potencial de desarrollo de cada empleado como su capacidad de liderazgo. A través de este proceso, además se buscará potenciar a los empleados menos fuertes, de manera de obtener una homogeneidad grupal. Será el responsable del área o equipo, quien “apadrinará” a este(os) empleado(s), organizando entre ambos, una hora diaria para acompañar su trabajo y compartir experiencias.

También será importante revisar, cada mes, la evolución de cada empleado. Esto permitirá ir desarrollando políticas de motivación, si es necesario, que permitan apoyar el proceso. Será su superior directo quien estará a cargo de este proceso y quien deberá traspasar las necesidades de capacitación de su equipo al Jefe de Personal, quien deberá revisar con el(la) Capacitador(a) y generar un calendario de cursos o talleres que deberá ser comunicado mensualmente, a toda la empresa, a través de circulares internas.

Con estas prácticas se busca mantener una baja rotación de personal, retener a los mejores empleados; además de controlar los costos, tanto en términos económicos, como en tiempo y calidad.

13.5 Políticas de Remuneraciones y Compensaciones

Las políticas de remuneraciones y compensaciones estarán enfocadas principalmente, para atraer y mantener al personal talentoso; motivarlos a desarrollar un trabajo de calidad, premiando su esfuerzo y contribución.

Política de Remuneraciones

Las remuneraciones que fueron consideradas en los distintos cargos, fueron fijadas en base a información de mercado⁵², considerando el tipo de tarea asignada y nivel de responsabilidad a encomendar.

Tabla 28: Lista de Remuneraciones por Cargo.

Nombre del Cargo	Remuneración Bruta	
	Mensual	Anual
Gerente General	\$2.003.632	\$24.043.584
Gerente de Ventas	\$1.380.330	\$16.563.960
Jefe(a) de Ventas CEyC	\$963.886	\$11.566.632
Ejecutivo(a) de Ventas	\$638.225	\$7.658.700
Jefe(a) de Ventas Hotel	\$963.886	\$11.566.632
Ejecutivo(a) de Ventas	\$638.225	\$7.658.700
Jefe(a) de Marketing	\$963.886	\$11.566.632
Asistente de Marketing	\$685.016	\$8.220.192
Relacionador(a) Público(a)	\$731.806	\$8.781.672
Jefe(a) de Recepción y Reservas	\$963.886	\$11.566.632
Recepcionistas	\$638.225	\$7.658.700
Gerente de Finanzas-RRHH	\$1.380.330	\$16.563.960
Jefe(a) de Finanzas	\$963.886	\$11.566.632
Asistente de Finanzas	\$685.016	\$8.220.192
Jefe(a) de Personal	\$963.886	\$11.566.632
Asistente de Personal	\$685.016	\$8.220.192
Capacitador	\$963.886	\$11.566.632
Jefe(a) de Contabilidad	\$963.886	\$11.566.632
Asistente de Contabilidad	\$685.016	\$8.220.192
Gerente de Operaciones y Compras	\$1.380.330	\$16.563.960
Jefe(a) de Seguridad	\$963.886	\$11.566.632
Asistente de Seguridad	\$685.016	\$8.220.192
Vigilantes	\$638.225	\$7.658.700
Botones	\$638.225	\$7.658.700
Jefe(a) de Mantenimiento	\$963.886	\$11.566.632
Asistente de Mantenimiento	\$685.016	\$8.220.192
Jardinero	\$638.225	\$7.658.700
Encargado(a) de Spa&Gimnasio	\$685.016	\$8.220.192
Masajista	\$638.225	\$7.658.700
Camarero(a)	\$638.225	\$7.658.700
Encargado(a) de Lavandería	\$685.016	\$8.220.192
Asistente de Lavandería	\$638.225	\$7.658.700
Jefe(a) de Cocina y Cafetería	\$963.886	\$11.566.632
Asistente de Cafetería	\$638.225	\$7.658.700
Mesero(a)	\$638.225	\$7.658.700
Barman/Barwoman	\$638.225	\$7.658.700
Chef	\$1.259.629	\$15.115.548
Cocinero(a)	\$685.016	\$8.220.192
Pastelero(a)	\$685.016	\$8.220.192

Fuente: Elaboración Propia.

Políticas de Compensaciones

Uniformes: A cada empleado se le entregará, de manera gratuita, dos tenidas corporativas por temporada. Se destinarán \$60.000 bruto promedio al año por

⁵² <https://tusalarario.org/chile/salario/Comparatusalarario?job-id=1120040000000#/>

persona. Todos los empleados serán contabilizados, ya que de una u otra forma, usarán todo o parte del uniforme.

Como conclusión general, el recurso humano será una pieza fundamental para el éxito de esta empresa. Por tanto, consideramos necesario destinar todos estos recursos para atraer, desarrollar y retener a la fuerza laboral competitiva y talentosa. Una de nuestras principales apuestas, será diferenciarnos por el talento de nuestro personal.

14. PLAN FINANCIERO

14.1 Inversiones del Proyecto

Terreno⁵³

El terreno se encuentra emplazado cerca del km 10 del Camino Ensenada (Ruta 225), Sector Mirador del Lago, ciudad de Puerto Varas, X región de Los Lagos. Tiene un tamaño de 5.400 M² y su valor es de 6.895,4 Unidades de Fomento (UF), que al transformar en pesos chilenos alcanza un valor de \$184.783.895 (Valor UF al 31.12.2018 = \$26.798,14⁵⁴).

Construcción Centro de Eventos y Convenciones, Hotel y Restaurant

El cálculo de la construcción de este proyecto, se basará fundamentalmente en la información entregada por Tinsa⁵⁵ y que concuerda con las diversas opiniones de expertos. Esto es que la inversión necesaria para construir un hotel de cuatro estrellas, considera una media de 94.500 euros por habitación. Valor que incluye: costo del suelo, de la construcción, permisos y otros gastos asociados, así como la compra de mobiliario, maquinaria, enseres y otros. Si se tienen en cuenta las zonas comunes: salones, restaurantes, tiendas, entre otros; cada habitación de un hotel de cuatro estrellas tiene de media una superficie construida de 83 metros. Cabe señalar que, respecto al tipo de depreciación a utilizar para efecto de cálculo de flujos, será la acelerada que en el caso de este tipo de construcciones es igual a 16 años⁵⁶.

Para efectos de cálculo de flujos, el mobiliario, enseres, equipos de audio/video, sistemas computacionales, equipos de vigilancia, entre otros, tendrán una participación del 20% del costo total de la construcción. Este dato resulta del promedio entregado por expertos y de referencias de la industria. En el caso de la depreciación, será la acelerada y correspondiente a 2 años⁵⁷. Luego, en el año 5, se considera una nueva compra que se estima en un 30% del monto inicial. Se aplicará el IPC promedio del 2017 igual a 2,2% a cada período.

⁵³ [https://www.portalterreno.com/cl/propiedad/venta/parcela/puerto-varas/86661-se-vende-parcela-en-puerto-](https://www.portalterreno.com/cl/propiedad/venta/parcela/puerto-varas/86661-se-vende-parcela-en-puerto-varas?mnsj=Su%20mensaje%20fue%20enviado.%20Muchas%20gracias%20por%20contactarnos)

[varas?mnsj=Su%20mensaje%20fue%20enviado.%20Muchas%20gracias%20por%20contactarnos.](https://www.portalterreno.com/cl/propiedad/venta/parcela/puerto-varas/86661-se-vende-parcela-en-puerto-varas?mnsj=Su%20mensaje%20fue%20enviado.%20Muchas%20gracias%20por%20contactarnos)

⁵⁴ http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2017.htm

⁵⁵ <https://www.tinsa.cl/acerca-de-tinsa/quienes-somos/>

⁵⁶ http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

⁵⁷ http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Por tanto, considerando esta información como referencia y convirtiendo a moneda nacional (Euro utilizado: Valor promedio desde el 01.01.2017 al 10.12.2017), el cálculo de la construcción es el siguiente:

$94.500/83 = 1.138,5542 \text{ Euro/M}^2 * \$756,56^{58} * 3.124\text{M}^2 \text{ Totales} = \$2.690.965.423 * 80\% = \$2.152.772.338$. En este caso, la depreciación acelerada corresponde a 16 años.

Por consiguiente, el monto correspondiente a: mobiliario, enseres, equipos de audio/video, sistemas computacionales, equipos de vigilancia, entre otros; corresponde a:

$\$2.690.965.423 * 20\% = \$538.193.085$.

14.2 Ingresos por Ventas del Proyecto

Los ingresos por ventas estarán divididos en tres grandes grupos o canales: Hotel, Centro de Eventos y Convenciones (CEyC) y los correspondientes a la concesión del Restaurant.

Tabla 29: Ingresos Totales del Proyecto a 10 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales Hotel	\$483.430.745	\$827.477.994	\$1.066.617.066	\$1.374.866.731	\$1.772.199.780
Ingresos Totales CEyC	\$20.820.000	\$34.216.560	\$34.969.324	\$41.289.455	\$42.197.823
Ingresos Restaurante	\$43.302.600	\$47.632.860	\$52.396.146	\$57.635.761	\$63.399.337
Ingresos Totales del Proyecto	\$547.553.345	\$909.327.414	\$1.153.982.536	\$1.473.791.947	\$1.877.796.939

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Totales Hotel	\$1.827.488.868	\$1.884.502.866	\$1.943.295.586	\$2.003.922.522	\$2.066.440.897
Ingresos Totales CEyC	\$47.675.162	\$48.724.015	\$53.708.815	\$54.890.409	\$66.047.729
Ingresos Restaurante	\$69.739.270	\$76.713.197	\$84.384.517	\$92.822.969	\$102.105.266
Ingresos Totales del Proyecto	\$1.944.903.300	\$2.009.940.079	\$2.081.388.918	\$2.151.635.900	\$2.234.593.892

Fuente: Elaboración Propia.

14.3 Costos Operacionales del Proyecto

Los costos propios de la operación de este proyecto son los siguientes:

Remuneraciones

El desglose de remuneraciones, correspondiente al año 1, se encuentra especificado en las políticas de remuneraciones y compensaciones. Los montos, período a período, fueron actualizados tomando como referencia el IPC promedio del 2017 igual a 2,2%. Además se incluye el efecto de la evolución de la dotación del personal, descrita en la estructura organizacional. Para mayor detalle, sobre el cálculo realizado, consultar anexo 6.

Tabla 30: Remuneraciones Totales, Año 1 al 10.

Nombre del Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Remuneraciones Totales	\$530.292.840	\$541.959.282	\$553.882.387	\$656.596.309	\$687.751.897	\$702.882.438	\$753.253.487	\$769.825.064	\$786.761.215	\$804.069.962

Fuente: Elaboración Propia.

⁵⁸ <https://es.investing.com/currencies/eur-clp-historical-data>

Por otra parte y de acuerdo a la información recabada, a través de consulta a expertos, los otros costos operacionales (Gastos de administración, marketing, insumos, mantenimiento, energía y agua, principalmente) representan entre un 16 y 20% de los ingresos totales. Por tanto, para efectos de cálculo de este proyecto, se tomará el promedio igual al 18%.

Tabla 31: Otros Costos Operacionales, Año 1 al 10.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Otros Costos operacionales	\$98.559.602	\$163.678.935	\$207.716.856	\$265.282.550	\$338.003.449	\$350.082.594	\$361.789.214	\$374.650.005	\$387.294.462	\$402.226.901

Fuente: Elaboración Propia.

14.4 Otros Costos del Proyecto

Costos No Operacionales

Los costos no operacionales son los que se muestran a continuación. Para mayor detalle, revisar los anexos 7 y 8, donde se encuentra el desglose por ítem, tanto de los flujos anualizados como mensualizados que se utilizaron para el cálculo del capital de trabajo respectivo.

Tabla 32: Costos No Operacionales, Año 1 al 10.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Costos No Operacionales	\$38.955.002	\$42.111.253	\$44.584.104	\$53.930.411	\$58.864.869	\$60.273.799	\$64.179.154	\$65.712.170	\$67.283.213	\$68.892.213

Fuente: Elaboración Propia.

14.5 Financiamiento del Proyecto

Respecto al financiamiento del proyecto, este se realizará a través de un préstamo por el 100% de las necesidades propias de puesta en marcha, esto es: Terreno, Construcción del Proyecto, el ítem Mobiliario; que incluye enseres, equipos de audio/video, sistemas computacionales, equipos de vigilancia, entre otros; además del Capital de Trabajo, correspondiente a los dos primeros años de la operación. La tasa de interés anualizada corresponde al 15,6% y se calcula, considerando una tasa mensual del 0,8% mensual, cotizada en diversas instituciones financieras; más una tasa de riesgo promedio del 6%, por tratarse de un proyecto nuevo. El plazo será de 16 años, dada la envergadura de la inversión y al período que corresponde a la depreciación acelerada de la Construcción.

El ítem Mobiliario, que incluye enseres, equipos de audio/video, sistemas computacionales, equipos de vigilancia, entre otros; fue calculado considerando el 20% del total de la inversión total, considerando también la Construcción. Esta información fue consultada en Tinsa⁵⁹ y concuerda con las diversas opiniones de expertos.

⁵⁹ <https://www.tinsa.cl/acerca-de-tinsa/quienes-somos/>

Tabla 33: Composición Préstamo o Financiamiento.

Préstamo	4.103.312.000
Tasa	15,6%
Periodos	16
Cuota	-709.921.415

Periodo	Deuda inicial	Cuota	Amortización	Intereses
1	-4.103.312.000	-709.921.415	-69.804.743	-640.116.672
2	-4.033.507.257	-709.921.415	-80.694.283	-629.227.132
3	-3.952.812.975	-709.921.415	-93.282.591	-616.638.824
4	-3.859.530.384	-709.921.415	-107.834.675	-602.086.740
5	-3.751.695.709	-709.921.415	-124.656.884	-585.264.531
6	-3.627.038.824	-709.921.415	-144.103.358	-565.818.057
7	-3.482.935.466	-709.921.415	-166.583.482	-543.337.933
8	-3.316.351.984	-709.921.415	-192.570.505	-517.350.910
9	-3.123.781.479	-709.921.415	-222.611.504	-487.309.911
10	-2.901.169.974	-709.921.415	-257.338.899	-452.582.516
11	-2.643.831.076	-709.921.415	-297.483.767	-412.437.648
12	-2.346.347.308	-709.921.415	-343.891.235	-366.030.180
13	-2.002.456.074	-709.921.415	-397.538.267	-312.383.147
14	-1.604.917.806	-709.921.415	-459.554.237	-250.367.178
15	-1.145.363.569	-709.921.415	-531.244.698	-178.676.717
16	-614.118.871	-709.921.415	-614.118.871	-95.802.544

Fuente: Elaboración Propia.

El cálculo del Capital de Trabajo, correspondiente a los dos primeros años, es el siguiente y para el cual, se construyeron los Flujos de ambos años mensualizados.

Tabla 34: Cálculo del Capital de Trabajo Mensualizado, Año 1 y 2.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 1		\$24.843.568	\$16.238.712	-\$2.212.125	-\$21.845.275	-\$44.428.706	-\$56.091.869	-\$78.441.829	-\$92.779.430	-\$101.480.869	-\$106.258.036	-\$760.370.770
Año 2	-\$711.620.227	-\$655.240.371	-\$640.908.356	-\$640.413.559	-\$644.941.149	-\$655.034.725	-\$645.837.912	-\$651.005.176	-\$644.819.395	-\$630.702.124	-\$610.065.265	-\$1.227.562.682

Fuente: Elaboración Propia.

14.6 Flujos de Caja del Proyecto

Para calcular el Capital de Trabajo, se elaboraron los Flujos mensualizados de los dos primeros años.

Tabla 35: Flujos de Caja Operacionales Mensualizados, Año 1 y 2.

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por Ventas	\$73.847.530	\$75.481.891	\$45.410.934	\$38.156.436	\$30.433.301	\$26.316.566	\$40.584.194	\$33.968.642	\$40.050.369	\$44.223.482	\$49.045.523	\$50.034.479
Costos Operacionales	\$87.403.625	\$57.777.810	\$32.365.038	\$31.059.228	\$49.669.064	\$48.928.052	\$51.498.225	\$50.305.426	\$51.400.136	\$52.151.297	\$53.019.264	\$53.197.276
Costos No Operacionales	-\$8.748.622	-\$475.795	\$1.850.751	\$5.545.045	\$197.387	\$171.944	\$751.133	\$6.013.176	\$2.987.834	\$773.624	-\$803.425	\$10.833.266
Depreciación												-\$403.644.814
Resultado Operacional	\$7.615.282	\$17.228.286	-\$8.604.855	-\$18.450.838	-\$19.433.150	-\$22.783.430	-\$11.663.164	-\$22.349.960	-\$14.337.601	-\$8.701.439	-\$4.777.166	-\$417.640.876
Ganancias(+)Pérdidas de Capital(-)												
Interés financiero												-\$640.116.672
Pérdidas del ejercicio anterior (-)												
Utilidad antes de Impuestos	\$7.615.282	\$17.228.286	-\$8.604.855	-\$18.450.838	-\$19.433.150	-\$22.783.430	-\$11.663.164	-\$22.349.960	-\$14.337.601	-\$8.701.439	-\$4.777.166	-\$1.057.757.548
Impuestos												
Utilidad después de Impuestos	\$7.615.282	\$17.228.286	-\$8.604.855	-\$18.450.838	-\$19.433.150	-\$22.783.430	-\$11.663.164	-\$22.349.960	-\$14.337.601	-\$8.701.439	-\$4.777.166	-\$1.057.757.548
Depreciación Legal (+)												\$403.644.814
Pérdidas del ejercicio anterior (+)												
Ganancias(-)Pérdidas de Capital(+)												
Flujo de Caja Operacional	\$7.615.282	\$17.228.286	-\$8.604.855	-\$18.450.838	-\$19.433.150	-\$22.783.430	-\$11.663.164	-\$22.349.960	-\$14.337.601	-\$8.701.439	-\$4.777.166	-\$654.112.735
Año 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por Ventas	\$122.639.344	\$125.353.545	\$75.414.400	\$63.366.782	\$50.540.892	\$43.704.189	\$67.398.584	\$56.412.069	\$66.512.055	\$73.442.386	\$81.450.400	\$83.092.769
Costos Operacionales	\$67.236.355	\$67.726.912	\$58.737.865	\$56.569.294	\$54.260.834	\$53.030.027	\$57.295.019	\$55.317.446	\$57.135.443	\$58.382.903	\$58.824.345	\$60.119.872
Costos No Operacionales	\$6.650.446	\$1.246.777	\$2.344.519	\$6.302.691	\$807.848	\$767.737	\$906.753	\$6.261.857	\$3.190.831	\$942.212	-\$989.195	\$11.243.082
Depreciación												-\$403.644.814
Resultado Operacional	\$48.750.543	\$56.379.856	\$14.332.015	\$494.797	-\$4.527.590	-\$10.093.575	\$9.196.813	-\$5.167.264	\$6.185.780	\$14.117.271	\$20.636.859	-\$391.915.098
Ganancias(+)Pérdidas de Capital(-)												
Interés financiero												-\$629.227.132
Pérdidas del ejercicio anterior (-)												
Utilidad antes de Impuestos	\$48.750.543	\$56.379.856	\$14.332.015	\$494.797	-\$4.527.590	-\$10.093.575	\$9.196.813	-\$5.167.264	\$6.185.780	\$14.117.271	\$20.636.859	-\$1.021.142.231
Impuestos												
Utilidad después de Impuestos	\$48.750.543	\$56.379.856	\$14.332.015	\$494.797	-\$4.527.590	-\$10.093.575	\$9.196.813	-\$5.167.264	\$6.185.780	\$14.117.271	\$20.636.859	-\$1.021.142.231
Depreciación Legal (+)												\$403.644.814
Pérdidas del ejercicio anterior (+)												
Ganancias(-)Pérdidas de Capital(+)												
Flujo de Caja Operacional	\$48.750.543	\$56.379.856	\$14.332.015	\$494.797	-\$4.527.590	-\$10.093.575	\$9.196.813	-\$5.167.264	\$6.185.780	\$14.117.271	\$20.636.859	-\$617.497.417

Fuente: Elaboración Propia.

El cálculo de los Flujos de Caja anualizados es el que sigue y cuyo detalle se encuentra en el anexo 9.

Tabla 36: Flujos de Caja Anualizados, Año 1 al 10.

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		\$547.553.345	\$909.327.414	\$1.153.982.536	\$1.473.791.947	\$1.877.796.939	\$1.944.903.300	\$2.009.940.079	\$2.081.388.918	\$2.151.635.900	\$2.234.593.892
Costos Operacionales		-628.852.442	-705.638.217	-761.599.243	-821.878.859	-1.025.755.346	-1.052.965.032	-1.115.042.701	-1.144.475.069	-1.174.055.677	-1.206.296.863
Margen Bruto		-81.299.097	\$203.689.197	\$392.383.293	\$551.913.088	\$852.041.593	\$891.938.268	\$894.897.378	\$936.913.849	\$977.580.223	\$1.028.297.029
Costos No Operacionales		-38.955.002	-42.111.253	-44.584.104	-53.930.411	-58.864.869	-60.273.799	-64.179.154	-65.712.170	-67.283.213	-68.892.213
Depreciación (-)		-403.644.814	-403.644.814	-134.548.271	-134.548.271	-134.548.271	-224.556.839	-224.556.839	-134.548.271	-134.548.271	-134.548.271
Resultado Operacional		-523.898.912	-242.066.869	213.250.917	363.434.405	658.628.453	607.107.630	606.161.385	736.653.408	775.748.739	824.856.545
Flujo de Caja Operacional		-760.370.771	-467.649.187	-268.839.636	-104.104.064	207.912.194	265.846.413	287.380.291	353.850.770	422.987.099	506.822.300
Flujo de Capitales		-511.283.430	441.478.688	-80.694.283	-93.282.591	-107.834.675	-304.674.020	-144.103.358	-166.583.482	-192.570.505	-222.611.504
Flujo de Caja		-511.283.430	-318.892.083	-548.343.470	-362.122.227	-211.938.739	-96.761.826	121.743.054	120.796.809	161.280.264	200.375.595

Fuente: Elaboración Propia.

Importante señalar que los Flujos de Caja Operacionales, se hacen positivos a partir del Año 5, concordantes con los plazos referenciales que indicaron los expertos consultados respecto al tiempo de maduración de este tipo de proyectos.

14.7 Medición de la Rentabilidad del Proyecto

14.7.1 Criterio del Valor Actual Neto (VAN)

El cálculo del Valor Actual Neto (VAN) de este proyecto, arroja un resultado negativo, igual a: -\$54.292.394. Esto es que el proyecto, bajo las condiciones planteadas, no genera valor. El detalle del cálculo se incluye en el anexo 9.

14.7.2 Criterio de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Dado el Flujo de Caja y la Tasa de Descuento considerada (11,54%), el valor de la TIR es igual a un 10,93% Es decir, menor a la tasa del WACC (11,39%), calculado a continuación. Por tanto, podemos afirmar que este proyecto no está generando más de lo que le cuesta financiarse, en las condiciones evaluadas.

14.8 Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se utilizó el Modelo CAPM, que ayuda a visualizar los niveles de rentabilidad y riesgo del activo, teóricamente libre de riesgo. La fórmula es la siguiente:

$$\text{CAPM} = \text{KLR} + (\text{KM} - \text{KLR}) * \beta$$

Se tiene que:

KLR: Tasa Libre de Riesgo= 4,38%⁶⁰, correspondiente a la Tasa de Bonos del Banco Central de Chile a 10 años.

KM: Rentabilidad del Mercado.

β: Riesgo= 0,94⁶¹. En este caso, se utilizará la correspondiente a la industria hotelera.

(KM⁶² - KLR): Prima de Riesgo= 7,62%

Por lo tanto, al reemplazar estos valores en la fórmula de CAPM, se obtiene un 11,54%.

WACC

El cálculo del costo promedio ponderado de capital, es el siguiente:

$$\text{WACC} = \text{Ke} * \text{FP}/(\text{FP}+\text{DF}) + \text{Kd} * (1-\text{T}) * \text{DF}/(\text{FP}+\text{DF})$$

⁶⁰ https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS_BON_CLP

⁶¹ <http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/>

⁶² <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=430104>

Se tiene que:

Ke: CAPM= 11,54%.

FP: Fondos Propios, que para este proyecto es= 0.

DF: Deuda Financiera. Recordar que este proyecto será financiado 100%, a través de un préstamo. Por lo tanto, este valor es 1.

Kd: Costo de la Deuda financiera, que es el costo anual de la deuda financiera. En este caso, 15,6% (0,8%*12+6%). Recordar que se considerará adicionalmente un 6% por riesgo, dadas las características de evaluación del proyecto: Alto nivel de inversión y horizonte de evaluación (10 años).

T: Tasa de Impuesto= 27%.

Reemplazando, obtenemos un WACC igual a 11,39%.

Cabe señalar que al recabar información de la industria⁶³, obtenemos un promedio igual al 9,31%.

14.9 Análisis de Sensibilidad

Horizonte de Evaluación

Dadas las condiciones del proyecto y al alto nivel de inversión inicial que requiere, se analizaron los resultados considerando un horizonte de evaluación más extenso, igual a 20 años. Bajo este escenario, el VAN se hace positivo e igual a \$96.669.478 y la TIR alcanza un 11,83% versus un WACC igual a 11,39%. Cabe señalar que este último, incluye un 6% por riesgo. Por tanto, el proyecto se aceptaría, ya que crea valor y genera más de lo que cuesta financiarlo con deuda. El cálculo de la tasa de descuento, a través del Modelo CAPM, fue igual al 11,54%.

El cálculo de los Flujos anualizados se muestra a continuación y el detalle en el anexo 10.

Tabla 37: Flujos de Caja Anualizados, Año 1 al 20.

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		\$547.553.345	\$909.327.414	\$1.153.982.536	\$1.473.791.947	\$1.877.796.939	\$1.944.903.300	\$2.009.940.079	\$2.081.388.918	\$2.151.635.900	\$2.234.593.892
Costos Operacionales		-628.852.442	-705.638.217	-761.599.243	-821.878.859	-1.025.755.346	-1.052.965.032	-1.115.042.701	-1.144.475.069	-1.174.055.877	-1.206.296.863
Margen Bruto		-81.299.097	\$203.689.197	\$392.383.293	\$551.913.088	\$852.041.593	\$891.938.268	\$894.897.378	\$936.913.849	\$977.580.223	\$1.028.297.029
Costos No Operacionales		-38.955.002	-42.111.253	-44.584.097	-53.930.388	-58.864.864	-60.273.805	-64.179.133	-65.712.219	-67.283.172	-68.892.195
Depreciación (-)		-403.644.814	-403.644.814	-134.548.271	-134.548.271	-134.548.271	-224.556.839	-224.556.839	-134.548.271	-134.548.271	-134.548.271
Resultado Operacional		-523.896.912	-242.066.869	213.250.924	363.434.448	658.628.458	607.107.624	606.161.406	736.653.359	775.748.780	824.856.563
Flujo de Caja Operacional		-760.370.771	-467.649.187	-268.839.629	-104.104.021	207.912.199	265.846.406	287.380.312	353.850.720	422.987.141	506.822.318
Flujo de Capitales		-511.283.430	441.478.688	-80.694.283	-93.282.591	-107.834.675	-304.674.020	-144.103.358	-166.583.482	-192.570.505	-222.611.504
Flujo de Caja		-511.283.430	-318.892.083	-548.343.470	-362.122.219	-211.938.696	-96.761.821	121.743.048	120.796.830	161.280.215	200.375.636
		Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
Ingresos por ventas		\$2.417.271.778	\$2.518.315.760	\$2.604.577.573	\$2.710.525.419	\$2.804.384.385	\$3.044.267.910	\$3.150.547.804	\$3.288.028.672	\$3.404.230.921	\$3.525.532.727
Costos Operacionales		-1.333.731.163	-1.371.688.769	-1.407.420.518	-1.447.140.254	-1.485.138.273	-1.560.499.951	-1.601.906.030	-1.649.418.350	-1.693.601.365	-1.739.214.165
Margen Bruto		\$1.083.540.615	\$1.146.626.991	\$1.197.157.055	\$1.263.385.165	\$1.319.246.112	\$1.483.767.959	\$1.548.641.774	\$1.638.610.322	\$1.710.629.556	\$1.786.318.562
Costos No Operacionales		-75.947.337	-77.755.848	-79.607.979	-81.504.791	-83.448.212	-86.187.915	-88.243.883	-90.350.879	-92.508.082	-94.719.281
Depreciación (-)		-134.548.271	-237.110.919	-237.110.919	-134.548.271	-134.548.271	-134.548.271	0	-116.867.726	-116.867.728	0
Resultado Operacional		873.045.007	831.760.224	880.438.157	1.047.332.102	1.101.249.628	1.263.031.773	1.460.398.091	1.431.391.715	1.501.253.746	1.691.599.282
Flujo de Caja Operacional		595.155.630	702.840.963	805.165.929	750.208.224	808.026.496	986.625.609	1.066.090.607	1.161.783.680	1.212.782.963	1.171.753.457
Flujo de Capitales		-502.609.064	-343.891.235	-397.538.267	-459.554.237	-531.244.698	-614.118.871	-233.735.456	0	0	3.798.874.539
Flujo de Caja		92.546.567	358.949.729	407.627.661	290.653.987	276.781.798	372.506.738	832.355.151	1.161.783.680	1.212.782.963	4.970.627.996

Fuente: Elaboración Propia.

⁶³ <https://www.gurufocus.com/term/wacc/H/WACC-/Hyatt-Hotels-Corp>

VAN, TIR y Payback

El análisis comparativo de ambos escenarios es el siguiente:

Tabla 38: Análisis Comparativo VAN, TIR y Payback.

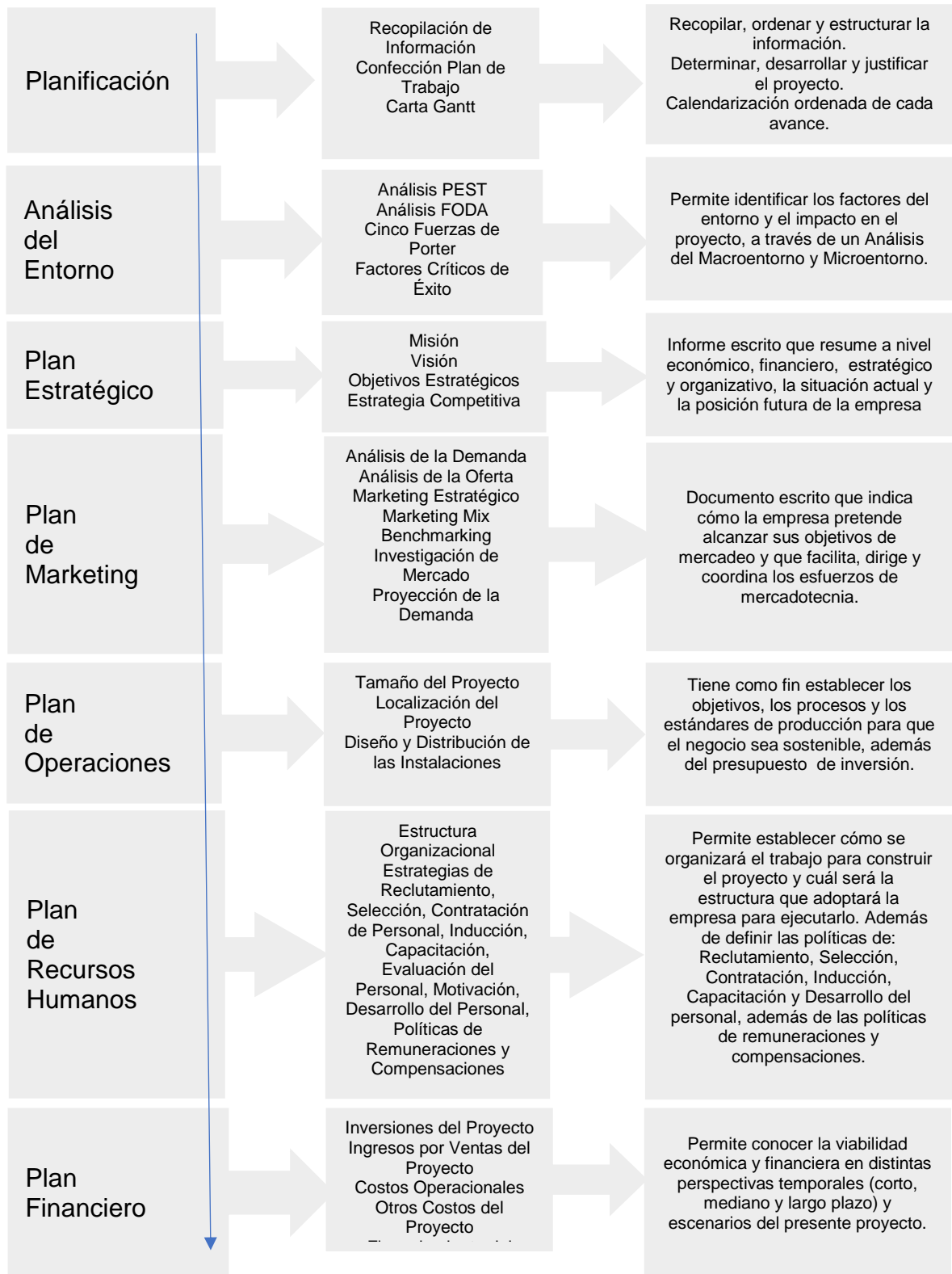
	Períodos	
	1-10	1-20
VPN	-54.292.394	96.669.478
TIR	10,93%	11,83%
Payback	10,0	14,2
Tasa de Descuento	11,54%	
WACC	11,39%	

Fuente: Elaboración Propia.

En resumen y bajo las nuevas condiciones, el proyecto se aprobaría considerando un horizonte de evaluación igual a 20 años, donde el VAN se hace positivo y la TIR supera al WACC. Por otra parte, el Payback indica que la inversión inicial se recuperaría en 14,2 años.

15. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

15.1 Carta Gantt



16. CONCLUSIONES

El Turismo MICE es un importante segmento del turismo, que entrega importantes beneficios a la economía en general. Chile es un país con un gran potencial de desarrollo económico, estabilidad social y política.

Dentro de la propuesta turística, el país ofrece una oferta de experiencias de alta calidad y variedad hotelera en Santiago y regiones; excelente vino, variada oferta gastronómica y amplia oferta de restaurantes y shopping. Además de contar con una buena infraestructura.

En este sentido, el turismo de negocios se transforma en una excelente oportunidad y, Chile se encuentra muy bien posicionado. Esto tanto a nivel mundial, como latinoamericano. Por otra parte, Puerto Varas la ciudad donde se localizará el proyecto, ocupa la 4ª posición al 2017 y la x región es la 3ª con más llegadas y pernoctaciones. Por lo tanto, una excelente plataforma donde desarrollar este proyecto, que busca insertarse en la industria del turismo de negocios.

A través del análisis de la demanda y oferta, se obtuvo el potencial de demanda a conquistar a través de una estrategia de Diferenciación. Para lo cual será muy importante, generar alianzas estratégicas que permitan contar con los mejores socios, a través de los cuáles agregarle valor a la propuesta. En este sentido, la sustentabilidad del proyecto será muy importante, ya que facilita la inserción dentro de la comunidad, contribuyendo en la generación de empleo y desarrollo de la zona.

La decisión sobre el método de investigación de mercado, fue muy acertada. A través de la opinión de expertos, se logró recabar información y valiosos datos que son difíciles de conseguir públicamente. Uno de estos fue conocer cuál era el plazo de maduración de este tipo de proyectos, dada la envergadura de la inversión. También los tipos de eventos que conforman la oferta y su peso relativo dentro de las ventas totales, ya que permitirá obtener mejores proyecciones y estimaciones de ingresos y costos.

A través de diversos análisis y supuestos, se presenta un proyecto que arroja un Valor Actual Neto (VAN) negativo igual a: -\$54.292.394 y una TIR del 10,93% en un plazo de 10 años. Lo que significa que, bajo las condiciones planteadas, el proyecto no genera valor. Sin embargo, dada su envergadura y considerando la opinión o referencias de expertos, se realiza un análisis de sensibilización a 20 años. En este nuevo escenario, el VAN se hace positivo y alcanza los \$96.669.478 y la TIR un 11,83% versus un WACC igual a 11,39%. Por tanto, el proyecto se aceptaría en estas condiciones, ya que crea valor y genera más de lo que cuesta financiarlo con deuda. La tasa de descuento utilizada, calculada a través del Modelo CAPM, alcanza un 11,54% y el Payback indica que la inversión inicial se recuperaría en 14,2 años.

17. BIBLIOGRAFÍA

1. Tercila Moreno Castro, 2016. Emprendimiento y Plan de Negocio.
2. Nassir y Reinaldo Sapag Chain, 2003. Preparación y Evaluación de Proyectos.
3. Eduardo Contreras y Christian Diez, segunda edición, 2018, Diseño y Evaluación de Proyectos.
4. Karen Weinberger Villarán, 2009. Plan de Negocios.
5. Michael E. Porter, 2000. Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia.
6. Subsecretaría de Turismo, 2018. Plan Estratégico. Turismo MICE.
7. Subsecretaría de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2018. Turismo receptivo anual 2017. Resumen de las principales cifras.
8. Ley 20.423, 2010. Del sistema institucional para el desarrollo del Turismo.
9. Universidad Politécnica de Valencia, 2014. Análisis de la situación del turismo de negocios en la ciudad de Valencia.
10. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2010. Comportamiento del Turismo Receptivo.
11. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2011. Comportamiento del Turismo Receptivo.
12. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2012. Comportamiento del Turismo Receptivo.
13. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2013. Comportamiento del Turismo Receptivo.
14. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2014. Comportamiento del Turismo Receptivo.
15. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2015. Comportamiento del Turismo Receptivo.
16. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2016. Comportamiento del Turismo Receptivo.
17. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2017. Comportamiento del Turismo Receptivo.
18. Instituto Nacional de Estadísticas, 2011. Turismo. Informe Anual 2010.
19. Instituto Nacional de Estadísticas, 2011. Turismo. Informe Anual 2011.
20. Instituto Nacional de Estadísticas, 2011. Turismo. Informe Anual 2012.
21. Instituto Nacional de Estadísticas, 2011. Turismo. Informe Anual 2013.
22. Servicio Nacional de Turismo, 2015. Anuario de Turismo 2014-Cuadros.
23. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2016. Cuadros de Resultados Anuario de Turismo. Año 2015.
24. Subsecretaria de Turismo-Servicio Nacional de Turismo, 2017. Cuadros de Resultados Anuario de Turismo. Año 2016.
25. Subsecretaria de Turismo, 2018. Cuadros de Resultados Turismo Interno 2017.

18. ANEXOS

Anexo 1: Principales indicadores económicos, desde el 2015 en adelante.

PERSPECTIVAS PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: UNA RECUPERACIÓN DESPAREJA

Cuadro del anexo 1. Hemisferio Occidental: Principales indicadores económicos¹

	Crecimiento del producto (Porcentaje)					Inflación ² (Fin de periodo, porcentaje)					Balance de la cuenta corriente externa (Porcentaje del PIB)				
	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019	2015	2016	2017	2018	2019
	Proyecciones					Proyecciones					Proyecciones				
América del Norte															
Canadá	1,0	1,4	3,0	2,1	2,0	1,3	1,4	1,8	2,7	2,1	-3,6	-3,2	-2,9	-3,0	-2,5
México	3,3	2,9	2,0	2,2	2,5	2,1	3,4	6,8	4,3	3,1	-2,5	-2,2	-1,7	-1,3	-1,3
Estados Unidos	2,9	1,6	2,2	2,9	2,5	0,7	2,2	2,2	2,1	2,3	-2,2	-2,3	-2,3	-2,5	-3,0
Puerto Rico ³	-1,0	-1,3	-2,4	-2,3	-1,1	-0,2	0,5	1,2	2,7	1,2
América del Sur															
Argentina ⁴	2,7	-1,8	2,9	-2,6	-1,6	24,8	40,5	20,2	-2,7	-2,7	-4,9	-3,7	-3,2
Bolivia	4,9	4,3	4,2	4,3	4,2	3,0	4,0	2,7	3,7	4,5	-5,8	-5,6	-6,3	-5,2	-5,1
Brasil	-3,5	-3,5	1,0	1,4	2,4	10,7	6,3	2,9	4,2	4,2	-3,3	-1,3	-0,5	-1,3	-1,6
Chile	2,3	1,3	1,5	4,0	3,4	4,4	2,8	2,3	2,9	3,0	-2,3	-1,4	-1,5	-2,5	-2,7
Colombia	3,0	2,0	1,8	2,8	3,6	6,9	5,8	4,1	3,1	3,0	-6,3	-4,3	-3,3	-2,4	-2,4
Ecuador	0,1	-1,2	2,4	1,1	0,7	3,4	1,1	-0,2	0,7	0,1	-2,1	1,4	-0,3	-0,5	0,7
Guyana	3,1	3,4	2,1	3,4	4,8	-1,8	1,5	1,5	2,2	3,0	-5,1	0,4	-6,7	-6,1	-4,3
Paraguay	3,1	4,3	4,8	4,4	4,2	3,1	3,9	4,5	4,1	4,0	-0,8	1,2	-0,8	-1,3	-0,9
Perú	3,3	4,0	2,5	4,1	4,1	4,4	3,2	1,4	2,4	2,0	-4,8	-2,7	-1,1	-1,8	-2,2
Suriname	-2,6	-5,1	1,9	2,0	2,2	25,1	52,4	9,3	6,8	6,0	-16,3	-5,2	-0,1	-3,3	-2,4
Uruguay	0,4	1,7	2,7	2,0	3,2	9,4	8,1	6,6	7,9	6,5	-1,0	0,8	1,5	0,9	0,2
Venezuela ⁵	-6,2	-16,5	-14,0	-18,0	-5,0	159,7	302,6	2,818	2,500,000	10,000,000	-6,6	-1,6	2,0	6,1	4,0
América Central															
Belice	3,8	-0,5	0,8	1,8	2,0	-0,6	1,1	1,1	1,6	2,1	-9,8	-9,0	-7,7	-6,0	-5,8
Costa Rica	3,6	4,2	3,3	3,3	3,3	-0,8	0,8	2,6	2,2	3,0	-3,5	-2,3	-2,9	-3,3	-3,5
El Salvador	2,4	2,6	2,3	2,5	2,3	1,0	-0,9	2,0	1,4	2,0	-3,2	-2,1	-2,0	-3,9	-4,3
Guatemala	4,1	3,1	2,8	2,8	3,4	3,1	4,2	5,7	3,2	3,9	-0,2	1,5	1,5	1,0	0,4
Honduras	3,8	3,8	4,8	3,5	3,6	2,4	3,3	4,7	4,7	4,5	-4,7	-2,7	-1,7	-3,2	-3,4
Nicaragua	4,8	4,7	4,9	-4,0	-1,0	3,1	3,1	5,7	7,0	7,0	-9,1	-7,5	-5,0	-6,2	-6,4
Panamá ⁶	5,8	5,0	5,4	4,6	6,8	0,3	1,5	0,5	2,0	2,4	-7,9	-5,5	-4,9	-7,0	-6,1
El Caribe															
Antigua y Barbuda	4,1	5,3	2,8	3,5	3,0	0,9	-1,1	2,8	2,0	2,0	6,8	0,2	-7,3	-13,8	-4,4
Aruba	-0,4	-0,1	1,2	1,1	1,0	-0,9	-0,3	-0,3	0,5	1,6	4,1	5,0	0,8	1,1	0,7
Las Bahamas	1,0	-1,7	1,4	2,3	2,1	2,0	0,8	2,0	3,0	2,8	-13,7	-7,3	-15,7	-12,7	-8,0
Barbados	2,2	2,3	-0,2	-0,5	-0,1	-2,5	3,8	6,6	0,0	1,4	-6,1	-4,3	-3,8	-3,1	-3,4
Dominica	-3,7	2,6	-4,7	-14,1	9,4	-0,5	-0,2	1,4	1,4	1,8	-1,9	0,8	-12,5	-32,7	-23,4
Granada	6,4	3,7	5,1	3,6	3,6	1,1	0,9	0,5	3,0	1,9	-3,8	-3,2	-6,8	-7,5	-7,5
Haití ⁷	1,2	1,5	1,2	2,0	2,5	11,3	12,5	15,4	13,0	10,0	-3,1	-1,0	-4,0	-4,0	-2,9
Jamaica	0,9	1,5	0,7	1,2	1,5	3,7	1,7	5,2	3,5	5,0	-3,2	-2,7	-4,6	-4,9	-4,2
República Dominicana	7,0	6,6	4,6	6,4	5,0	2,3	1,7	4,2	4,1	4,1	-1,9	-1,1	-0,2	-1,6	-2,1
Saint Kitts y Nevis	2,7	2,9	2,1	2,7	3,5	-2,4	0,0	0,8	2,0	2,0	-9,1	-10,7	-10,1	-9,9	-15,8
Santa Lucía	-0,9	3,4	3,0	3,4	3,6	-2,6	-3,0	2,2	2,0	1,5	6,9	-1,9	1,3	-1,6	-3,0
San Vicente y las Granadinas	0,8	0,8	0,7	2,0	2,3	-2,1	1,0	3,0	2,0	2,0	-14,9	-15,8	-14,8	-13,3	-12,3
Trinidad y Tobago	1,7	-6,1	-2,6	1,0	0,9	1,6	3,1	1,3	2,3	3,1	7,6	-2,9	10,2	10,7	7,3
Partida informativa															
América Latina y el Caribe	0,3	-0,6	1,3	1,2	2,2	6,2	4,6	5,9	6,8	4,9	-3,3	-1,9	-1,5	-1,6	-1,8
América del Sur ⁸	-1,1	-2,4	0,7	0,6	1,9	8,6	5,4	5,9	8,3	5,7	-3,6	-1,8	-1,4	-1,6	-1,8
Promedio simple	1,0	-0,5	1,0	0,4	1,9	5,7	4,4	5,5	7,7	5,3	-3,6	-1,6	-1,5	-1,2	-1,3
CAPRD ⁹	5,0	4,6	4,0	3,8	4,1	1,7	2,1	3,6	3,3	3,6	-3,5	-2,0	-1,6	-2,8	-3,0
Promedio simple	4,5	4,3	4,0	2,7	3,3	1,6	2,0	3,6	3,5	3,8	-4,3	-2,8	-2,2	-3,5	-3,6
El Caribe															
Economías dependientes del turismo ¹⁰	1,1	1,1	1,1	1,4	1,8	1,8	1,2	3,8	2,8	3,5	-5,8	-4,0	-7,8	-7,5	-5,7
Promedio simple	1,3	2,1	1,2	0,5	3,0	-0,3	0,4	2,4	1,9	2,2	-3,5	-4,0	-7,4	-9,8	-8,1
Países exportadores de materias primas ¹¹	1,3	-4,7	-1,3	1,4	1,6	4,1	8,5	2,4	2,9	3,5	2,1	-3,1	6,1	6,2	4,1
Promedio simple	1,5	-2,1	0,5	2,1	2,5	6,1	14,5	3,3	3,2	3,6	-5,9	-4,2	-1,1	-1,2	-1,3
Unión Monetaria del Caribe Oriental (ECCU) ¹²	1,6	2,9	1,8	2,0	3,8	-1,0	-0,7	1,8	2,0	1,9	-1,4	-5,4	-8,0	-11,6	-10,2

Fuentes: FMI, base de datos del informe WEO, y cálculos y proyecciones del personal técnico del FMI.

¹Los agregados regionales se calculan como promedios ponderados por el PIB en función de la PPA, salvo que se indique lo contrario. Los agregados del índice de precios al consumidor (IPC) excluyen Venezuela, pero incluyen Argentina a partir de 2017, y son promedios geométricos, salvo que se indique lo contrario. Los agregados de la cuenta corriente se calculan como promedios ponderados por el PIB nominal en dólares de EE.UU., salvo que se indique lo contrario. Como en el informe WEO del FMI, los datos y proyecciones de este cuadro se basan en la información disponible hasta el 18 de septiembre de 2018.

²Tasas de fin de periodo (diciembre). Estas generalmente diferirán de las tasas de inflación promedio del periodo presentadas en el informe WEO del FMI, si bien ambas están basadas en las mismas proyecciones básicas.

³El Estado Libre Asociado de Puerto Rico se clasifica como una economía avanzada. Es un territorio de Estados Unidos pero sus datos estadísticos se mantienen de forma separada e independiente.

⁴Véanse más detalles sobre los datos de Argentina en el anexo 1.

⁵Véanse más detalles sobre los datos de Venezuela en el anexo 1.

⁶Los coeficientes con respecto al PIB se basan en las series del PIB con "el año base 2007".

⁷Datos correspondientes al año fiscal.

⁸Incluye Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. Las series del IPC excluyen Venezuela, pero incluyen Argentina a partir de 2017.

⁹Incluye Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y la República Dominicana.

¹⁰Incluye Antigua y Barbuda, Aruba, Las Bahamas, Barbados, Dominica, Granada, Jamaica, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, y Santa Lucía.

¹¹Incluye Belice, Guyana, Suriname, y Trinidad y Tobago.

¹²La Unión Monetaria del Caribe Oriental (ECCU, por sus siglas en inglés) incluye a Antigua y Barbuda, Aruba, Dominica, Granada, Saint Kitts y Nevis, San Vicente y las Granadinas, y Santa Lucía, así como Anguila y Montserrat, que no son miembros del FMI.

Anexo 2: Evolución de la Población y Tasa de Crecimiento intercensal Censos 1952 al 2017.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2018. Síntesis de Resultado. Censo 2017.

Anexo 3: Porcentaje de hombres y mujeres, según región. Censo 2017.

Código	Región	Población total	Hombres	Mujeres	Porcentaje hombres (%)	Porcentaje mujeres (%)	Índice de Masculinidad
0	País	17.574.003	8.601.989	8.972.014	48,9	51,1	95,9
15	Arica y Parinacota	226.068	112.581	113.487	49,8	50,2	99,2
1	Tarapacá	330.558	167.793	162.765	50,8	49,2	103,1
2	Antofagasta	607.534	315.014	292.520	51,9	48,1	107,7
3	Atacama	286.168	144.420	141.748	50,5	49,5	101,9
4	Coquimbo	757.586	368.774	388.812	48,7	51,3	94,8
5	Valparaíso	1.815.902	880.215	935.687	48,5	51,5	94,1
13	Metropolitana	7.112.808	3.462.267	3.650.541	48,7	51,3	94,8
6	O'Higgins	914.555	453.710	460.845	49,6	50,4	98,5
7	Maule	1.044.950	511.624	533.326	49,0	51,0	95,9
16	Ñuble	480.609	232.587	248.022	48,4	51,6	93,8
8	Biobío	1.556.805	750.730	806.075	48,3	51,7	93,3
9	La Araucanía	957.224	465.131	492.093	48,6	51,4	94,5
14	Los Ríos	384.837	188.847	195.990	49,1	50,9	96,4
10	Los Lagos	828.708	409.400	419.308	49,4	50,6	97,6
11	Aysén	103.158	53.647	49.511	52,0	48,0	108,4
12	Magallanes	166.533	85.249	81.284	51,2	48,8	104,9

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2018. Síntesis de Resultado. Censo 2017.

Anexo 4: Porcentaje de inmigrantes internacionales , según región de residencia habitual.

Región de residencia habitual	Inmigrantes internacionales	Población residente	Porcentaje de fila ¹ (%)	Porcentaje de columna ² (%)
Arica y Parinacota	18.015	220.254	8,2	2,4
Tarapacá	43.646	319.289	13,7	5,9
Antofagasta	62.663	571.446	11,0	8,4
Atacama	8.798	282.268	3,1	1,2
Coquimbo	14.741	739.977	2,0	2,0
Valparaíso	40.166	1.765.261	2,3	5,4
Metropolitana	486.568	6.962.102	7,0	65,2
O'Higgins	13.242	893.155	1,5	1,8
Maule	10.780	1.020.162	1,1	1,4
Ñuble	3.736	469.542	0,8	0,5
Biobío	12.144	1.531.365	0,8	1,6
La Araucanía	10.674	929.307	1,1	1,4
Los Ríos	3.768	371.518	1,0	0,5
Los Lagos	10.034	807.046	1,2	1,3
Aysén	2.083	98.427	2,1	0,3
Magallanes	4.714	160.220	2,9	0,6
TOTAL	745.772	17.141.339	4,35	100,0

(1) Excluye a las personas que no declararon lugar de nacimiento o lugar de residencia habitual.

(2) Corresponde al porcentaje de inmigrantes internacionales respecto del total de población que reside en la región.

(3) Porcentaje de inmigrantes internacionales que residen en la región respecto del total de migrantes que residen en el país.

Nota: El 5 de julio de 2018 se actualizó la cifra de la tabla 2 correspondiente a la Región del Biobío. En inmigrantes internacionales decía 12.146 y debe decir 12.144.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas, 2018. Síntesis de Resultado. Censo 2017.

Anexo 5: Encuesta Modelo SERVQUAL

Dimensión	Ítems de Evaluación por Dimensión
Elementos Tangibles (ET)	ET1. Los equipos que emplea el servicio, tienen apariencia moderna.
	ET2. Las instalaciones físicas que emplea el servicio, tienen apariencia moderna.
	ET3. Los empleados del servicio, tienen apariencia pulcra.
	ET4. Los materiales relacionados con el servicio (carta, publicidad, entre otros) son visualmente atractivos.
Fiabilidad (F)	F5. Cuando el servicio ofrece hacer algo, en cierto tiempo, realmente lo hace.
	F6. Cuando tengo algún problema con algún pedido o solicitud, el servicio muestra interés en resolverlo.
	F7. El servicio ofrecido, ha realizado bien su atención desde la primera vez.
	F8. Se cometen errores en las anotaciones o registros de los pedidos o solicitudes.
	F9. El servicio concluye la atención en el tiempo prometido o estipulado.
Capacidad de Respuesta (CR)	CR10. Los empleados comunican cuando concluirá el servicio.
	CR11. Los empleados ofrecen un servicio rápido.
	CR12. Los empleados están dispuestos a ayudar.
	CR13. Los empleados responden correctamente las preguntas que se les hace.
Seguridad (S)	S14. El comportamiento de los empleados transmite confianza.
	S15. Me siento segura(o) con el servicio.
	S16. Los empleados son amables.
	S17. Se siente seguro al momento de pagar el servicio, ya sea efectivo o con tarjeta de crédito.
Empatía	E18. Recibo atención individualizada.
	E19. El horario de la prestación del servicio me resulta cómodo.
	E20. El servicio se preocupa por mis intereses y, por lo que como cliente pueda desear.
	E21. Los empleados comprenden mis necesidades.
	E22. Los empleados tienen conocimientos para responder mis consultas.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 6: Detalle Remuneraciones Brutas por Tipo de Cargo, Año 1 al 10.

Nombre del Cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gerente General	\$24.043.584	\$24.572.543	\$25.113.139	\$25.665.628	\$26.230.272	\$26.807.338	\$27.397.099	\$27.999.835	\$28.615.832	\$29.245.380
Gerente de Ventas	\$16.563.960	\$16.928.367	\$17.300.791	\$17.681.409	\$18.070.400	\$18.467.948	\$18.874.243	\$19.289.477	\$19.713.845	\$20.147.550
Jefe(a) de Ventas CEyC	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Ejecutivo(a) de Ventas	\$7.658.700	\$7.827.191	\$7.999.390	\$8.175.376	\$8.356.234	\$8.539.050	\$8.726.909	\$8.918.901	\$9.115.117	\$9.315.649
Jefe(a) de Ventas Hotel	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Ejecutivo(a) de Ventas	\$7.658.700	\$7.827.191	\$7.999.390	\$8.175.376	\$8.356.234	\$8.539.050	\$8.726.909	\$8.918.901	\$9.115.117	\$9.315.649
Jefe(a) de Marketing	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Asistente de Marketing	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Relacionador(a) Público(a)	\$8.781.672	\$8.974.869	\$9.172.316	\$9.374.107	\$9.580.337	\$9.791.105	\$10.006.509	\$10.226.652	\$10.451.638	\$10.681.575
Jefe(a) de Recepción y Reservas	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Recepcionistas	\$30.634.800	\$31.308.766	\$31.997.558	\$49.052.257	\$50.131.407	\$51.234.298	\$52.361.452	\$53.513.404	\$54.690.899	\$55.893.894
Gerente de Finanzas-RRHH	\$16.563.960	\$16.928.367	\$17.300.791	\$17.681.409	\$18.070.400	\$18.467.948	\$18.874.243	\$19.289.477	\$19.713.845	\$20.147.550
Jefe(a) de Finanzas	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Asistente de Finanzas	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Jefe(a) de Personal	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Asistente de Personal	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Capacitador	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Jefe(a) de Contabilidad	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Asistente de Contabilidad	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Gerente de Operaciones y Compras	\$16.563.960	\$16.928.367	\$17.300.791	\$17.681.409	\$18.070.400	\$18.467.948	\$18.874.243	\$19.289.477	\$19.713.845	\$20.147.550
Jefe(a) de Seguridad	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Asistente de Seguridad	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Vigilantes	\$22.976.100	\$23.481.574	\$23.998.169	\$32.701.505	\$33.420.938	\$34.156.198	\$34.907.635	\$35.675.603	\$36.460.466	\$37.262.596
Botones	\$30.634.800	\$31.308.766	\$31.997.558	\$49.052.257	\$50.131.407	\$51.234.298	\$52.361.452	\$53.513.404	\$54.690.899	\$55.893.894
Jefe(a) de Mantenimiento	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Asistente de Mantenimiento	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Jardinero	\$7.658.700	\$7.827.191	\$7.999.390	\$8.175.376	\$8.356.234	\$8.539.050	\$8.726.909	\$8.918.901	\$9.115.117	\$9.315.649
Encargado(a) de Spa&Gimnasio	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Masajista	\$15.317.400	\$15.654.383	\$15.998.779	\$16.350.752	\$16.710.469	\$17.078.099	\$17.453.817	\$17.837.801	\$18.230.233	\$18.631.298
Camarero(a)	\$30.634.800	\$31.308.766	\$31.997.558	\$49.052.257	\$50.131.407	\$51.234.298	\$52.361.452	\$53.513.404	\$54.690.899	\$55.893.894
Encargado(a) de Lavandería	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Asistente de Lavandería	\$7.658.700	\$7.827.191	\$7.999.390	\$8.175.376	\$8.356.234	\$8.539.050	\$8.726.909	\$8.918.901	\$9.115.117	\$9.315.649
Jefe(a) de Cocina y Cafetería	\$11.566.632	\$11.821.098	\$12.081.162	\$12.346.948	\$12.618.580	\$12.896.189	\$13.179.905	\$13.469.863	\$13.766.200	\$14.069.057
Asistente de Cafetería	\$7.658.700	\$7.827.191	\$7.999.390	\$8.175.376	\$8.356.234	\$8.539.050	\$8.726.909	\$8.918.901	\$9.115.117	\$9.315.649
Mesero(a)	\$30.634.800	\$31.308.766	\$31.997.558	\$49.052.257	\$50.131.407	\$51.234.298	\$52.361.452	\$53.513.404	\$54.690.899	\$55.893.894
Barman/Barwoman	\$7.658.700	\$7.827.191	\$7.999.390	\$8.175.376	\$8.356.234	\$8.539.050	\$8.726.909	\$8.918.901	\$9.115.117	\$9.315.649
Chef	\$15.115.548	\$15.448.090	\$15.787.948	\$16.135.283	\$16.490.259	\$16.853.045	\$17.223.812	\$17.602.736	\$17.989.996	\$18.385.776
Cocinero(a)	\$24.660.576	\$25.203.109	\$25.757.577	\$35.098.992	\$35.871.169	\$36.660.335	\$37.466.863	\$38.291.134	\$39.133.539	\$39.994.476
Pastelero(a)	\$8.220.192	\$8.401.036	\$8.585.859	\$8.774.748	\$8.967.792	\$9.165.084	\$9.366.716	\$9.572.783	\$9.783.385	\$9.998.619
Remuneraciones Totales	\$530.292.840	\$541.959.282	\$553.882.387	\$565.996.309	\$567.751.897	\$702.882.438	\$753.253.487	\$769.825.064	\$786.761.215	\$804.069.962

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 7: Detalle de Costos No Operacionales Anualizados, Año 1 al 10.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Membresía SCB	\$111.641	\$114.098	\$116.608	\$119.173	\$121.795	\$124.474	\$127.213	\$130.011	\$132.872	\$135.795
Comisión Booking.com	\$3.383.975	\$5.792.339	\$7.466.174	\$9.624.000	\$12.405.396	\$12.792.218	\$13.191.505	\$13.602.793	\$14.027.430	\$14.464.803
Lanzamiento	\$2.980.000									
Capacitación	\$21.211.714	\$21.678.371	\$22.155.295	\$26.263.852	\$27.510.076	\$28.115.298	\$30.130.139	\$30.793.003	\$31.470.449	\$32.162.798
Días Administrativos	\$2.946.071	\$6.021.770	\$6.154.249	\$7.295.515	\$7.641.688	\$7.809.805	\$8.369.483	\$8.553.612	\$8.741.791	\$8.934.111
Aguinaldo	\$5.600.000	\$5.723.200	\$5.849.110	\$7.152.000	\$7.527.533	\$7.693.139	\$8.318.178	\$8.501.178	\$8.688.204	\$8.879.345
Uniformes	\$2.721.600	\$2.781.475	\$2.842.668	\$3.475.872	\$3.658.381	\$3.738.865	\$4.042.635	\$4.131.573	\$4.222.467	\$4.315.362
Total Costos No Operacionales	\$38.955.002	\$42.111.253	\$44.584.104	\$53.930.411	\$58.864.869	\$60.273.799	\$64.179.154	\$65.712.170	\$67.283.213	\$68.892.213

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 8: Detalle de Costos No Operacionales Mensualizados, Año 1 y 2.

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Membresía SCB	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303	\$9.303
Comisión Booking.com	\$456.391	\$466.491	\$280.648	\$235.813	\$188.083	\$162.641	\$250.817	\$209.932	\$247.518	\$273.309	\$303.110	\$309.222
Lanzamiento	\$2.980.000											
Capacitación	\$5.302.928			\$5.302.928								\$5.302.928
Días Administrativos							\$491.012	\$491.012	\$491.012	\$491.012	\$491.012	\$491.012
Aguinaldo								\$2.240.000				\$3.360.000
Uniformes			\$1.360.800									\$1.360.800
Total Costos No Operacionales	\$8.748.622	\$475.795	\$1.650.751	\$5.548.045	\$197.387	\$171.944	\$751.133	\$6.013.176	\$2.987.834	\$773.624	\$803.425	\$10.833.266

Año 2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Membresía SCB	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508	\$9.508
Comisión Booking.com	\$781.202	\$798.491	\$480.383	\$403.641	\$321.941	\$278.392	\$429.323	\$359.340	\$423.676	\$467.822	\$518.832	\$529.294
Lanzamiento												
Capacitación	\$5.419.593			\$5.419.593								\$5.419.593
Días Administrativos	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814	\$501.814
Aguinaldo								\$2.289.280				\$3.433.920
Uniformes			\$1.390.738									\$1.390.738
Total Costos No Operacionales	\$6.712.117	\$1.309.814	\$2.382.443	\$6.334.556	\$833.263	\$789.714	\$940.646	\$6.290.255	\$3.224.278	\$979.144	\$1.030.154	\$11.284.867

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 9: Flujos de Caja Anualizados, Año 1 al 10.

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		\$547.553.345	\$909.327.414	\$1.153.982.536	\$1.473.791.947	\$1.877.796.939	\$1.944.903.300	\$2.009.940.079	\$2.081.388.918	\$2.151.635.900	\$2.234.593.892
Costos Operacionales		-628.852.442	-705.638.217	-761.599.243	-921.878.859	-1.025.755.346	-1.052.965.032	-1.115.042.701	-1.144.475.069	-1.174.055.677	-1.206.296.863
Sueldos		\$530.292.840	\$541.959.282	\$553.882.387	\$656.596.309	\$687.751.897	\$702.882.438	\$753.253.487	\$789.825.064	\$786.761.215	\$804.069.962
Otros Costos operacionales		\$98.559.602	\$163.678.935	\$207.716.856	\$265.282.550	\$338.003.449	\$350.082.594	\$361.789.214	\$374.650.005	\$387.294.462	\$402.226.901
Margen Bruto		-81.299.097	\$203.689.197	\$392.383.293	\$551.913.088	\$852.041.593	\$891.938.268	\$894.897.378	\$936.913.849	\$977.580.223	\$1.028.297.029
Costos No Operacionales		-38.955.002	-42.111.253	-44.584.067	-53.930.411	-58.864.869	-60.273.799	-64.179.154	-65.712.170	-67.283.213	-68.892.213
Depreciación (-)		-403.644.814	-403.644.814	-134.548.271	-134.548.271	-134.548.271	-134.548.271	-224.556.839	-224.556.839	-224.556.839	-224.556.839
Construcción Proyecto		134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271
Mobiliario, enseres, equipos de audio/vídeo, sistemas		269.096.543	269.096.543				90.008.568	90.008.568			
Resultado Operacional		-523.898.912	-242.066.869	213.250.917	363.434.405	658.628.453	607.107.630	606.161.406	736.653.408	775.748.739	824.856.545
Ganancias(+)/Pérdidas de Capital(-)											233.755.623
Interés financiero		-640.116.672	-629.227.132	-616.638.824	-602.086.740	-585.264.531	-565.818.057	-543.337.933	-517.350.910	-487.309.911	-452.582.516
Pérdidas del ejercicio anterior (-)			-1.164.015.585	-2.035.309.585	-2.438.697.485	-2.677.349.777	-2.603.985.849	-2.562.696.282	-2.499.872.809	-2.280.570.360	-1.992.131.490
Utilidad antes de impuestos		-1.164.015.585	-2.035.309.585	-2.438.697.485	-2.677.349.777	-2.603.985.849	-2.562.696.282	-2.499.872.809	-2.280.570.360	-1.992.131.490	-1.386.101.900
Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad después impuestos		-1.164.015.585	-2.035.309.585	-2.438.697.485	-2.677.349.777	-2.603.985.849	-2.562.696.282	-2.499.872.809	-2.280.570.360	-1.992.131.490	-1.386.101.900
Depreciación Legal (+)		403.644.814	403.644.814	134.548.271	134.548.271	134.548.271	224.556.839	224.556.839	134.548.271	134.548.271	134.548.271
Pérdidas del ejercicio anterior (+)		0	1.164.015.585	2.035.309.585	2.438.697.485	2.677.349.777	2.603.985.849	2.562.696.282	2.499.872.809	2.280.570.360	1.992.131.490
Ganancias(+)/Pérdidas de Capital(+)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	-233.755.623
Flujo de Caja Operacional		-760.370.771	-467.649.187	-268.839.636	-104.104.064	207.912.199	265.846.406	287.380.312	353.850.720	422.987.141	506.822.318
Terreno		-184.783.896									
Construcción Proyecto		\$2.152.772.338									
Mobiliario, enseres, equipos de audio/vídeo, sistemas computacionales		-538.193.085				-180.017.138					
Valor residual (+)											2.571.311.856
Capital de Trabajo(-)		-1.227.562.682									1.227.562.682
IVA de la Inversión		-511.283.430									
Recuperación IVA de la Inversión		511.283.430									
Préstamo (+)		4.103.312.000									
Amortizaciones (-)		-69.804.743	-80.694.283	-93.282.591	-107.834.675	-124.656.884	-144.103.358	-166.583.482	-192.570.505	-222.611.504	-257.338.899
Flujo de Capitales		-511.283.430	441.478.688	-80.694.283	-93.282.591	-107.834.675	-304.674.020	-144.103.358	-166.583.482	-192.570.505	-222.611.504
Flujo de Caja		-511.283.430	-318.892.083	-548.343.470	-362.122.219	-211.938.696	-96.761.821	121.743.048	120.796.830	161.280.215	200.375.636

VPN	-54.292.394
TIR	10,93%

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 10: Análisis de Sensibilidad. Flujos de Caja. Horizonte de Evaluación, Año 1 al 20.

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas		\$547.553.345	\$909.327.414	\$1.153.982.536	\$1.473.791.947	\$1.877.796.939	\$1.944.903.300	\$2.009.940.079	\$2.081.388.918	\$2.151.635.900	\$2.234.593.892
Costos Operacionales		-628.852.442	-705.638.217	-761.599.243	-921.878.859	-1.025.755.346	-1.052.965.032	-1.115.042.701	-1.144.475.069	-1.174.055.677	-1.206.296.863
Sueldos		\$530.292.840	\$541.959.282	\$553.882.387	\$656.596.309	\$687.751.897	\$702.882.438	\$753.253.487	\$789.825.064	\$786.761.215	\$804.069.962
Otros Costos operacionales		\$98.559.602	\$163.678.935	\$207.716.856	\$265.282.550	\$338.003.449	\$350.082.594	\$361.789.214	\$374.650.005	\$387.294.462	\$402.226.901
Margen Bruto		-81.299.097	\$203.689.197	\$392.383.293	\$551.913.088	\$852.041.593	\$891.938.268	\$894.897.378	\$936.913.849	\$977.580.223	\$1.028.297.029
Costos No Operacionales		-38.955.002	-42.111.253	-44.584.067	-53.930.411	-58.864.869	-60.273.799	-64.179.154	-65.712.170	-67.283.213	-68.892.213
Depreciación (-)		-403.644.814	-403.644.814	-134.548.271	-134.548.271	-134.548.271	-224.556.839	-224.556.839	-224.556.839	-224.556.839	-224.556.839
Construcción Proyecto		134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271	134.548.271
Mobiliario, enseres, equipos de audio/vídeo, sistemas computacionales		269.096.543	269.096.543				90.008.568	90.008.568			
Resultado Operacional		-523.898.912	-242.066.869	213.250.917	363.434.405	658.628.453	607.107.630	606.161.406	736.653.359	775.748.780	824.856.545
Ganancias(+)/Pérdidas de Capital(-)											233.755.623
Interés financiero		-640.116.672	-629.227.132	-616.638.824	-602.086.740	-585.264.531	-565.818.057	-543.337.933	-517.350.910	-487.309.911	-452.582.516
Pérdidas del ejercicio anterior (-)			-1.164.015.585	-2.035.309.585	-2.438.697.485	-2.677.349.777	-2.603.985.849	-2.562.696.282	-2.499.872.809	-2.280.570.360	-1.992.131.490
Utilidad antes de impuestos		-1.164.015.585	-2.035.309.585	-2.438.697.485	-2.677.349.777	-2.603.985.849	-2.562.696.282	-2.499.872.809	-2.280.570.360	-1.992.131.490	-1.386.101.900
Impuestos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad después impuestos		-1.164.015.585	-2.035.309.585	-2.438.697.485	-2.677.349.777	-2.603.985.849	-2.562.696.282	-2.499.872.809	-2.280.570.360	-1.992.131.490	-1.386.101.900
Depreciación Legal (+)		403.644.814	403.644.814	134.548.271	134.548.271	134.548.271	224.556.839	224.556.839	134.548.271	134.548.271	134.548.271
Pérdidas del ejercicio anterior (+)		0	1.164.015.585	2.035.309.585	2.438.697.485	2.677.349.777	2.603.985.849	2.562.696.282	2.499.872.809	2.280.570.360	1.992.131.490
Ganancias(+)/Pérdidas de Capital(+)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	-233.755.623
Flujo de Caja Operacional		-760.370.771	-467.649.187	-268.839.636	-104.104.064	207.912.199	265.846.406	287.380.312	353.850.720	422.987.141	506.822.318
Terreno		-184.783.896									
Construcción Proyecto		\$2.152.772.338									
Mobiliario, enseres, equipos de audio/vídeo, sistemas computacionales		-538.193.085				-180.017.138					
Valor residual (+)											2.571.311.856
Capital de Trabajo(-)		-1.227.562.682									1.227.562.682
IVA de la Inversión		-511.283.430									
Recuperación IVA de la Inversión		511.283.430									
Préstamo (+)		4.103.312.000									
Amortizaciones (-)		-69.804.743	-80.694.283	-93.282.591	-107.834.675	-124.656.884	-144.103.358	-166.583.482	-192.570.505	-222.611.504	-257.338.899
Flujo de Capitales		-511.283.430	441.478.688	-80.694.283	-93.282.591	-107.834.675	-304.674.020	-144.103.358	-166.583.482	-192.570.505	-222.611.504
Flujo de Caja		-511.283.430	-318.892.083	-548.343.470	-362.122.219	-211.938.696	-96.761.821	121.743.048	120.796.830	161.280.215	200.375.636

		Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	Año 16	Año 17	Año 18	Año 19	Año 20
Ingresos por ventas		\$2.417.271.778	\$2.518.315.760	\$2.604.577.573	\$2.710.525.419	\$2.804.384.385	\$3.044.267.910	\$3.150.547.804	\$3.288.028.672	\$3.404.230.921	\$3.525.532.727
Costos Operacionales		-1.333.731.163	-1.371.688.769	-1.407.420.518	-1.447.140.254	-1.485.138.273	-1.560.499.951	-1.601.900.030	-1.649.418.350	-1.693.601.365	-1.739.214.165
Sueldos		\$898.622.243	\$918.391.832	\$938.896.558	\$959.245.679	\$980.349.084	\$1.012.531.727	\$1.034.807.425	\$1.057.573.189	\$1.080.839.789	\$1.104.618.274
Otros Costos operacionales		\$435.108.920	\$453.296.937	\$468.523.963	\$487.894.575	\$504.789.189	\$547.968.224	\$571.098.605	\$591.845.161	\$612.761.586	\$634.595.891
Margen Bruto		\$1.083.540.615	\$1.146.626.991	\$1.197.157.055	\$1.263.385.165	\$1.319.246.112	\$1.483.767.959	\$1.548.641.774	\$1.638.610.322	\$1.710.629.556	\$1.786.318.562
Costos No Operacionales		-75.947.337	-77.755.848	-79.607.979	-81.504.791	-83.448.212	-86.187.915	-89.350.773	-92.508.082	-95.719.281	-98.979.213
Depreciación (-)											