

Tabla de Contenido

1	Introducción	1
2	Descripción del tema a abordar y Justificación	1
3	Factores Críticos de éxito (FCE) y preguntas claves a responder	2
4	Misión, Visión, Objetivos y Resultados esperados	3
4.1	Misión	3
4.2	Visión	3
4.3	Objetivo General	3
4.4	Objetivos Específicos	4
4.5	Resultados Esperados	4
5	Alcances del tema a abordar	4
6	Marco Conceptual	5
7	Metodología	7
8	Descripción de la Organización	8
8.1	Antecedentes	8
8.2	Instalaciones	9
8.3	Contexto actual, situación interna y externa	9
9	Descripción del mercado y tendencias de la industria	9
9.1	Mercado Nacional	9
9.2	Mercado Internacional	10
9.2.1	Turismo Receptivo	10
9.2.2	Turismo Emisivo	11
10	Situación Actual y Análisis del Entorno	12
10.1	Diagnóstico de la Situación Actual	12
10.2	Análisis del Entorno	12
10.2.1	Análisis PESTEL	12
10.2.2	Análisis 5 Fuerzas de Porter	19
10.2.3	Análisis FODA	20
11	Análisis del Mercado Turístico	21
11.1	Competidores	21
11.1.1	Turismo Indígena	21

11.1.2	Turismo Personas con movilidad reducida o capacidades diferentes	24
11.1.3	Turismo para Tercera Edad	25
11.2	Análisis de potenciales mercados objetivos	25
11.3	Análisis de la Demanda	30
11.4	Benchmark.....	32
11.5	Identificación de aliados estratégicos.....	33
11.5.1	Aliados Estratégicos Privados	33
11.5.2	Aliados Estratégicos Públicos	33
12	Modelo de Negocio	35
12.1	Descripción del modelo de negocios	35
12.2	Target Objetivo	35
12.3	Definición de Productos/Servicios Turísticos	38
12.4	Mapa de Experiencia del Cliente.....	39
12.5	Modelo de las 4P	40
12.5.1	Producto.....	40
12.5.2	Precio.....	42
12.5.3	Promoción	43
12.5.4	Plaza	46
12.6	Declaración de Posicionamiento	46
12.7	Ventaja Competitiva	46
13	Plan Operacional	47
13.1	Diseño de la estructura operativa.....	47
13.2	Servicio Turístico a entregar	47
13.2.1	Descripción General de la Cadena de Valor.....	47
13.2.2	Proveedores	48
13.2.3	Horarios de Atención	49
13.2.4	Software	49
13.2.5	Layout.....	50
13.3	Establecimiento de procesos.....	50
13.4	Capacidad Instalada.....	51
13.5	Infraestructura Requerida	51
13.6	Estándares de Servicios Turísticos.....	52
13.6.1	Estimación de Inversiones Requeridas – Plan Operacional.....	52
14	Plan de Marketing Turístico	53

14.1	Estrategia de Marketing Turístico	53
14.1.1	Objetivos – Estrategias – Tácticas	53
14.1.2	Insight del Cliente	54
14.1.3	Propuesta de Valor para el Cliente	54
14.1.4	Diseño de la Marca	54
14.2	Presupuesto Plan de Marketing	56
14.2.1	Características del Plan de Marketing	56
14.2.2	Funnel Digital	57
14.2.3	Inversión en Plan de Marketing Digital	57
14.2.4	Medición de Resultados del Plan de Marketing Digital	58
15	Plan de Recursos Humanos	58
15.1	Planilla de Recursos Humanos	58
15.2	Funciones y Competencias por Rol	59
15.2.1	Funciones del personal	59
15.2.2	Competencias del personal	59
15.3	Políticas de formación técnica	60
15.3.1	Reclutamiento y Selección	60
15.3.2	Jornada de Bienvenida	61
15.3.3	Capacitación Inicial	62
15.3.4	Entrenamiento Permanente	62
15.4	Desarrollo de la Cultura Organizacional	62
15.4.1	Cultura Organizacional	62
15.4.2	Gestión del Desempeño	62
15.5	Incentivos	64
15.5.1	Incentivos Monetarios	64
15.5.2	Plan de Desarrollo	64
15.5.3	Plan de Beneficios	65
15.5.4	Inversión en Plan de Recursos Humanos	66
16	Plan de Ventas	66
16.1	Fuerza de Ventas	66
16.2	Estrategia de Ventas	66
16.3	Proyección de Ventas	67
16.4	Control de Ventas	69
16.5	Post Venta	70

17 Plan Financiero	70
17.1 Determinación de variables financieras	70
17.1.1 Estimación de Ingresos	70
17.1.2 Estimación de Costos Operacionales	71
17.1.3 Estimación de Inversiones Requeridas	71
17.1.4 Depreciación	71
17.1.5 Capital de Trabajo	71
17.1.6 Financiamiento	72
17.2 Flujo de Caja	72
17.3 VAN y TIR	73
17.4 Relación Beneficio/Costo	73
17.5 Payback	74
17.6 Análisis de Sensibilidad	74
18 Plan de Control - Cuadro de Mando Integral (CMI) - Balanced Scorecard	76
18.1 Modelo CMI	76
18.2 Diagrama Causa - Efecto	77
18.3 Perspectivas e Indicadores de Gestión	77
19 Plan de Implementación	78
20 Conclusiones y Recomendaciones	79
21 Bibliografía	80
Anexos	81
Anexo A: Análisis FCE versus objetivos	81
Anexo B: Mapa Mental (Oferta)	81
Anexo C: Organigrama Actual	82
Anexo D: Ubicación “Cabañas Melilahuen”	82
Anexo E: Distribución de turistas nacionales según tramo etario y sexo.	83
Anexo F: Principales Motivos de viaje Turistas Nacionales según sexo.	83
Anexo G: Tipos de Alojamiento Turistas Nacionales según sexo.	84
Anexo H: Principales regiones de destino Turistas Nacionales según sexo.	84
Anexo I: Evolución Empresas de Turismo Región de la Araucanía	84
Anexo J: Establecimientos de Alojamiento Turístico del Registro Nacional de Prestadores de Servicio Turísticos de SERNATUR	85
Anexo K: Evolución Empresas de Turismo a Nivel Nacional	85

Anexo L: Evolución de las llegadas de Turistas Extranjeros	85
Anexo M: Llegadas de Turistas, Gasto Total Individual (US\$), GPDI (US\$) y permanencia promedio (noches), según país de residencia, año 2019.	86
Anexo N: Gasto total individual (GTIUS\$) por trimestre, año 2019	86
Anexo Ñ: Distribución de Llegada de turistas, según principal motivo del viaje	86
Anexo O: Llegada de turistas, ingreso de divisas y permanencia promedio	87
Anexo P: Estadísticas Regionales de Llegadas y pernотaciones según encuesta mensual de alojamiento turístico	87
Anexo Q: Resumen Ejecutivo Demanda Extranjera 2016 Estival	87
Anexo R: Residentes en Chile salidos al exterior.....	88
Anexo S: Gasto Total Individual y Permanencia Promedio (noches), año 2019	89
Anexo T: Principales destinos extranjeros de los turistas residentes en Chile	89
Anexo U: Salidas de chilenos al exterior, egreso divisas y permanencia promedio	90
Anexo V: Análisis PESTEL.....	90
Anexo W: Proveedores destacados a nivel nacional de Turismo Étnico	91
Anexo X: Proveedores de servicios turísticos inclusivos	92
Anexo Y: Cuadro Resumen con N° Proveedores de servicios turísticos para Tercera Edad por región.....	94
Anexo Z: Resultados Encuesta II ENDISC.....	94
Anexo AA: Características del Focus Group y Resumen con información obtenida	99
Anexo AB: Características y Resumen de Encuesta efectuada	101
Anexo AC: Destinos de empresa “Whell The World”	105
Anexo AD: Proveedores de empresa “Whell The World” – Servicios en Chile.....	106
Anexo AE: Mapa de Experiencia del Cliente	107
Anexo AF: Precios de actividades desarrolladas por proveedores externos.....	108
Anexo AG: Ejemplo de Página Web Responsive Design y Página Web Inclusiva.....	108
Anexo AH: Redes Sociales utilizadas habitualmente en distintas actividades	109
Anexo AI: Compra de productos a través de Redes Sociales	110
Anexo AJ: Detalle de pilares que sustentan la ventaja competitiva.....	110
Anexo AK: Estructura Organizacional - Empresa “Cabañas Melilahuen”	111
Anexo AL: Detalle de los proveedores principales y secundarios propuestos.	112
Anexo AM: Flujo de Procesos – “Cabañas Melilahuen”	114
Anexo AN: Características técnicas de infraestructura accesible.....	119
Anexo AÑ: Estimación de Inversión de Plan de Marketing	127

Anexo AO: Detalle Consideraciones y Dotación Requerida	128
Anexo AP: Funciones de cargos	129
Anexo AQ: Descripción de los Pilares de la Cultura “Cabañas Melilahuen”	133
Anexo AR: Condiciones y Supuestos para Proyección de Ventas y Precios.	134
Anexo AS: Estimación de Ingresos Detallado a 5 años.	135
Anexo AT: Detalle de Estimación de Costos Fijos y Variables a 5 años.	136
Anexo AU: Detalle de Inversiones Proyectadas a 5 años.	137
Anexo AV: Detalle de Depreciación para los Activos a 5 años.....	138
Anexo AW: Detalle de Variables y Supuestos del Análisis de Sensibilidad	139
Anexo AX: Descripción de Perspectivas - Modelo de Cuadro de Mando Integral	140
Anexo AY: Objetivos Estratégicos versus Estrategias por perspectiva	141
Anexo AZ: Mapa Estratégico y Relación Causa- Efecto	143
Anexo BA: Cuadro de Mando Integral.....	144
Anexo BB: Actividades del Plan de Implementación en Año 0.....	153

Índice de Tablas

Tabla 1: Estimación de Población Extranjera en Chile	15
Tabla 2: Estimación de proyección de población en Chile	16
Tabla 3: Comparación de mercado de Chile, Canadá y Australia	22
Tabla 4: Distribución de oferta turística indígena en Chile	23
Tabla 5: Distribución de oferta turística inclusiva en Chile por región	24
Tabla 6: Distribución de prestadores Tercera Edad por tipo de servicio	25
Tabla 7: Distribución población por situación de discapacidad y sexo	26
Tabla 8: Estimación demanda nacional segmento población en situación de discapacidad	31
Tabla 9: Estimación demanda internacional segmento población en situación de discapacidad	31
Tabla 10: Inversión Requerida y Costos de Página Web	45
Tabla 11: Definición de foco como fuente de ventaja competitiva.....	47
Tabla 12: Horarios de atención de servicios.....	49
Tabla 13: Procesos Asociados a Servicios	50
Tabla 14: Capacidad instalada por tipos de servicios	51
Tabla 15: Inversiones Requeridas para Plan Operacional	52

Tabla 16: Cuadro Resumen de Inversiones Anuales en Plan de Marketing	58
Tabla 17: Cuadro con Cargos e Incentivos Variables	64
Tabla 18: Cuadro con Cargos e Incentivos Variables	66
Tabla 19: Cuadro con Evolución de Participación de Mercado	68
Tabla 20: Cuadro con Volumen de Venta y Precio.....	69
Tabla 21: Estimación de Ingresos a 5 años (en MM\$)	70
Tabla 22: Estimación de Costos a 5 años (en MM\$).....	71
Tabla 23: Proyección de Depreciación a 5 años	71
Tabla 24: Cuadro de Desarrollo de Crédito Financiero	72
Tabla 25: Cuadro de Variables y Estimación de Tasa de Descuento.....	72
Tabla 26: Flujo de Caja a 5 años.....	73
Tabla 27: Resultado VAN y TIR de Flujo de Caja a 5 años.....	73
Tabla 28: Cuadro con Resultado VAN y TIR – Analisis.....	76
con Pandemia COVID 19	76
Tabla 29: Análisis FCE versus objetivos	81
Tabla 30: Evolución Empresas de Turismo Región de la Araucanía.....	84
Tabla 31: Establecimientos de Alojamiento Turístico	85
Tabla 32: Evolución Empresas de Turismo a Nivel Nacional	85
Tabla 33: Llegadas de Turistas, Gasto Total Individual y permanencia promedio	86
Tabla 34: Llegada de turistas, ingreso de divisas y permanencia promedio	87
Tabla 35: Principales destinos extranjeros de los turistas residentes en Chile	89
Tabla 36: Salidas de chilenos al exterior, egreso de divisas y permanencia promedio.	90
Tabla 37: Análisis PESTEL	90
Tabla 38: Proveedores destacados a nivel nacional de Turismo Étnico	91
Tabla 39: Proveedores de servicios turísticos inclusivos	92
Tabla 40: N° Proveedores de servicios turísticos para Tercera Edad por región	94
Tabla 41: Situación de discapacidad y tramo de edad.....	94
Tabla 42: Porcentaje y número de personas en situación de discapacidad, por tramo de edad y sexo	94
Tabla 43: Distribución población regional según situación de discapacidad (población de 2 años y más).....	95
Tabla 44: Prevalencia de discapacidad en la población adulta (18 años y más).....	95
Tabla 45: Porcentaje de la población adulta en situación de discapacidad según grado de discapacidad, por tramo de edad	95

Tabla 46: Porcentaje de la población adulta en situación de discapacidad según grado de discapacidad, por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar	96
Tabla 47: Distribución de la población de NNA por quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar según situación de discapacidad	96
Tabla 48: Resumen con información obtenida de Focus Group.....	100
Tabla 49: Destinos de empresa “Whell The World”	105
Tabla 50: Proveedores de empresa “Whell The World” – Servicios en Chile	106
Tabla 51: Precios de actividades desarrolladas por proveedores externos	108
Tabla 52: Proveedores principales y secundarios propuestos.	113
Tabla 53: Estimación de Clicks requeridos por año, generación y red social.....	127
Tabla 54: Estimación de inversión por año, generación y red social.....	127
Tabla 55: Cuadro Resumen de Planilla Anual – “Cabañas Melilahuen”.....	128
Tabla 56: Funciones de Cargos	129
Tabla 57: Condiciones y Supuestos Proyección de Ventas	134
Tabla 58: Condiciones y Supuestos Proyección de Precios	134
Tabla 59: Estimación de Ingresos Detallado a 5 años	135
Tabla 60: Detalle de Estimación de Costos Fijos y Variables a 5 años.....	136
Tabla 61: Detalle de Inversiones Proyectadas a 5 años	137
Tabla 62: Detalle de Depreciación para los Activos a 5 años	138
Tabla 63: Detalle de Variables y Supuestos del Análisis de Sensibilidad	139

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Porcentaje del PIB en I+D Países OCDE.....	17
Ilustración 2: Cadena de Valor	35
Ilustración 3: Servicios entregados por proveedores.....	39
Ilustración 4: Productos	41
Ilustración 5: Cadena de Valor	46
Ilustración 6: Cadena de Valor	48
Ilustración 7: Layout de las instalaciones	50
Ilustración 8: Objetivos, Estrategias y Tácticas del Plan de Marketing.....	53
Ilustración 9: Propuesta de Valor para el cliente	54
Ilustración 10: Logo “Cabañas Melilahuen”	55
Ilustración 11: Funnel Digital	57

Ilustración 12: Pirámide de WOW – Adaptada para “Cabañas Melilahuen”	60
Ilustración 13: Pilares de la Cultura “Cabañas Melilahuen”	62
Ilustración 14: Competencias del Modelo de Evaluación de Desempeño	63
Ilustración 15: Escala de Evaluación Modelo de Evaluación de Desempeño	64
Ilustración 16: Sales Funnel	68
Ilustración 17: Modelo de Control de Ventas.....	69
Ilustración 18: Resultado de Análisis de Sensibilidad	75
Ilustración 19: Modelo de Negocio Genérico”.....	76
Ilustración 20: Perspectivas de Evaluación del CMI	77
Ilustración 21: Mapa Mental	81
Ilustración 22: Organigrama Actual	82
Ilustración 23: Ubicación “Cabañas Melilahuen”	82
Ilustración 24: Distribución Porcentual de los turistas nacionales	83
Ilustración 25: Principales Motivos de viaje Turistas Nacionales.....	83
Ilustración 26: Tipos de Alojamiento Turistas	84
Ilustración 27: Principales regiones de destino Turistas Nacionales	84
Ilustración 28: Evolución de las llegadas de Turistas Extranjeros	85
Ilustración 29: Gasto total individual.....	86
Ilustración 30: Principal Motivo del Viaje	86
Ilustración 31: Estadísticas Regionales de Llegadas y pernотaciones.....	87
Ilustración 32: Ranking Características para la elección de destino.....	87
Ilustración 33: Preferencia modalidad de viaje	88
Ilustración 34: Influenciador en la decisión de viaje	88
Ilustración 35: Residentes en Chile salidos al exterior por trimestre 2019 en miles	88
Ilustración 36: Gasto Total Individual y Permanencia Promedio	89
Ilustración 37: % de personas en situación de discapacidad que declara dificultad severa o extrema en las funciones corporales, actividades y participación debido a su salud.....	96
Ilustración 38: Porcentaje de población adulta en situación de discapacidad que presenta alguna condición permanente y/o de larga duración, por tipo	97
Ilustración 39: Porcentaje de población NNA en situación de discapacidad que presenta alguna condición permanente y/o de larga duración, por tipo	97
Ilustración 40: Porcentaje de la población adulta en situación de discapacidad que utiliza ayudas técnicas y servicios de apoyo (ayudas más utilizadas).....	97

Ilustración 41: % de la población adulta en situación de discapacidad que necesita ayudas técnicas, servicios de apoyo y entornos accesibles.....	98
Ilustración 42: Porcentaje de la población adulta que declara haber asistido o realizado al menos una actividad cultural, deportiva o recreativa durante los últimos 6 meses, según situación de discapacidad y quintil de ingreso autónomo per cápita del hogar. .	98
Ilustración 43: Porcentaje de la población adulta en situación de discapacidad que declara haber asistido o realizado alguna actividad cultural, deportiva o recreativa durante los últimos 6 meses, por tipo de actividad o lugar.	99
Ilustración 44: “Estado de Participación” – Focus Group	101
Ilustración 45: “Tramos de Edad” – Focus Group.....	101
Ilustración 46: Pregunta “Sexo” – Focus Group	101
Ilustración 47: Pregunta “Relación con persona en situación de discapacidad” – Focus Group	102
Ilustración 48: Pregunta “Tipos de Discapacidad” – Focus Group	102
Ilustración 49: Pregunta “Meses de frecuentan viajar de vacaciones” – Focus Group	102
Ilustración 50: Pregunta “Actividades que buscan cuando sale de vacaciones” – Focus Group	103
Ilustración 51: Pregunta “Razones para elegir los destinos turísticos” – Focus Group	103
Ilustración 52: Pregunta “Tipos de alojamiento que utilizaron la última vez de vacaciones” – Focus Group.....	104
Ilustración 53: Pregunta “% de presupuesto dispuesto a gastar extra si existe hospedaje y actividades accesibles” – Focus Group	104
Ilustración 54: Pregunta “Servicios adicionales requeridos en vacaciones” – Focus Group	104
Ilustración 55: Ejemplo de Página Web con Diseño Responsive Design	108
Ilustración 56: Ejemplo de Página Web Accesible	109
Ilustración 57: Resultado de Estudio de Redes utilizadas en distintas actividades	109
Ilustración 58: Compra de Productos a través de RRSS.....	110
Ilustración 59: Organigrama – “Cabañas Melilahuen”	112
Ilustración 60: Flujo - Proceso de Reserva Alojamiento	114
Ilustración 61: Flujo - Proceso de Reserva Actividades Internas.....	114
Ilustración 62: Flujo - Proceso de Reserva Actividades Externas	115
Ilustración 63: Flujo - Proceso de Recepción (Check In).....	115
Ilustración 64: Flujo - Proceso de Salida (Check Out).....	116
Ilustración 65: Flujo - Servicio de Alimentación	116
Ilustración 66: Flujo - Servicios de Limpieza	117

Ilustración 67: Flujo - Ejecución de Actividades Internas y Externas.....	117
Ilustración 68: Flujo - Gestión sobre encuestas de calidad	117
Ilustración 69: Flujo - Compra de Insumos	118
Ilustración 70: Flujo - Capacitación y Medición de Calidad	118
Ilustración 71: Máximo de inclinación de caminos accesibles	119
Ilustración 72: Tipo de piso caminos accesibles.....	119
Ilustración 73: Características Estacionamientos Accesibles	120
Ilustración 74: Señalética Baños Privados	120
Ilustración 75: Puertas Baños Accesibles	121
Ilustración 76: Distribución de artefactos - Baños Accesibles	121
Ilustración 77: Distribución Inodoro - Baños Accesibles	122
Ilustración 78: Medidas espaciales para Baños Accesibles para niños.....	122
Ilustración 79: Medidas espaciales para duchas accesibles	123
Ilustración 80: Imagen de ejemplo de recepción inclusiva	123
Ilustración 81: Imagen de ejemplo dormitorio accesible	124
Ilustración 82: Layout de cabañas 2 personas pareada	125
Ilustración 83: Layout de cabañas 4 personas pareada	125
Ilustración 84: Imagen de ejemplo de señalética de seguridad	126
Ilustración 85: Imagen de ejemplo de transporte inclusivo	126
Ilustración 86: Resultado de Distribución del VAN – Simulación Crystal Ball.....	139