



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE UBICADO EN LA PATAGONIA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CLAUDIA ALEJANDRA MAC-LEAN BRAVO

PROFESOR GUÍA:

JORGE CARIKEO MONTOYA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ

ÁLVARO GESSWEIN PINO

SANTIAGO DE CHILE

MARZO 2010

“PLAN DE NEGOCIOS PARA UN HOTEL BOUTIQUE UBICADO EN LA PATAGONIA”

El objetivo general del presente trabajo consistió en el desarrollo de un plan de negocios para un hotel boutique ubicado en la Estancia La Cumbre, Región de Magallanes y Antártica Chilena. El proyecto se vio motivado y se justifica por la disponibilidad y propiedad del terreno por parte de la sociedad Agroindus Mac-lean S.A., y por las auspiciosas cifras que ha mostrado el turismo en la Región durante los últimos años.

Se desarrolló la metodología característica para un plan de negocios, la cual se constituye de un análisis estratégico de la industria, una investigación de mercado, la definición de una propuesta de valor y modelo de negocios, la construcción de un plan de marketing y ventas, junto con los planes de operaciones y recursos humanos; para finalizar con el desarrollo del plan financiero y la evaluación económica.

En cuanto a los resultados obtenidos, en el análisis estratégico se identificaron aspectos internos y externos que sugieren una situación optimista y auspiciosa en términos de la iniciativa propuesta, como la experiencia de los inversionistas en el sector turístico-hotelerero y las tendencias internacionales al ecoturismo y turismo activo característico de la Patagonia. Con respecto a la investigación de mercado, se encontró que la oferta turística en la Región no contempla hoteles ecológicos, y en cuanto a la demanda, se especificó el perfil del segmento objetivo como turistas extranjeros con un elevado nivel de estudios, gasto y experiencia como viajeros. Consistentemente, se construyó una propuesta de valor asociada a los conceptos de sofisticación, flexibilidad, sostenibilidad, excursiones instructivas, una experiencia auténtica de la Patagonia en una ubicación privilegiada, y mediante una estadía reconfortante. En el plan de marketing se caracterizó el producto, correspondiente a un hotel boutique con 30 habitaciones, mientras que en el plan operacional, se estudiaron los procesos de reserva, recepción, salida, suministro, limpieza, cocina, y actividades turísticas y complementarias. Asimismo, se encontró en materia de recursos humanos que la dotación necesaria asciende a 44 empleados, y que el personal y su capacitación constituyen variables determinantes para el éxito comercial del hotel. Adicionalmente, en el plan financiero y evaluación económica se estimó una inversión inicial total que asciende a los MM\$3.739 y flujos de caja netos positivos que ascienden desde los MM\$140 para el primer año de operación hasta los MM\$1.200 para el quinceavo año, señalando la conveniencia de contemplar una certificación medioambiental como la LEED, y obteniéndose los siguientes valores para los indicadores, VAN: MM\$1.997, IVAN: 0,52, TIR: 27%, PRC: 7,1 años y un punto de equilibrio de un 29% de ocupación anual.

En conclusión, tales cifras en adición a la robustez observada para el proyecto en el análisis de sensibilidad, conllevan a recomendar a los inversionistas la realización de la iniciativa y propuesta de valor levantada.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	1
I.1 Introducción.....	1
I.2 Antecedentes Generales	2
I.3 Descripción y Justificación del Proyecto.....	6
II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	8
II.1 Objetivos.....	8
II.1.1 <i>Objetivo General</i>	8
II.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	8
II.2 Metodología	8
II.2.1 <i>Análisis Estratégico</i>	8
II.2.2 <i>Investigación de Mercado</i>	9
II.2.3 <i>Modelo de Negocios</i>	10
II.2.4 <i>Plan de Marketing</i>	11
II.2.5 <i>Plan de Operaciones</i>	11
II.2.6 <i>Plan de Recursos Humanos</i>	12
II.2.7 <i>Plan Financiero</i>	13
II.2.8 <i>Evaluación Económica</i>	14
II.3 Alcances	16
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	17
III.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia	17
III.2 Análisis FODA.....	19
III.2.1 <i>Fortalezas</i>	19
III.2.2 <i>Oportunidades</i>	20
III.2.3 <i>Debilidades</i>	20
III.2.4 <i>Amenazas</i>	20
III.3 Conclusiones.....	21
IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	23
IV.1 Oferta	23
IV.1.1 <i>Antecedentes Preliminares</i>	23
IV.1.2 <i>Competencia Directa</i>	23

IV.1.3 Otros Referentes	26
IV.2 Demanda	27
IV.2.1 Ecoturismo	27
IV.2.2 Chile y Tendencias Globales	28
IV.2.3 Región de Magallanes	28
IV.2.4 Segmento Objetivo	30
IV.3 Mercados Total, Potencial, Meta	31
IV.4 Entrevistas en Profundidad	33
IV.5 Encuesta	36
IV.6 Conclusiones.....	39
V. MODELO DE NEGOCIOS.....	41
V.1 Propuesta de Valor	41
V.2 Modelo de Negocios.....	42
VI. PLAN DE MARKETING.....	44
VI.1 Marketing Estratégico	44
VI.1.1 Estrategia Genérica	44
VI.1.2 Estrategia de Posicionamiento	45
VI.1.3 Marca y Logotipo Corporativo.....	46
VI.2 Marketing Táctico.....	46
VI.2.1 Producto	46
VI.2.2 Precio	49
VI.2.3 Plaza	50
VI.2.4 Promoción.....	50
VII. PLAN DE OPERACIONES	52
VII.1 Descripción de Procesos y Flujogramas	52
VII.1.1 Reserva	52
VII.1.2 Recepción (Check In).....	53
VII.1.3 Salida (Check Out)	54
VII.1.4 Suministro.....	54
VII.1.5 Limpieza.....	55
VII.1.6 Cocina	55
VII.1.7 Actividades Turísticas y Complementarias	56
VII.2 Otros Aspectos de la Operación y Funcionamiento del Hotel	56

VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	57
VIII.1 Organigrama del Hotel	57
VIII.2 Dotación y Remuneración de Cargos	57
VIII.3 Descripción Cargos	58
IX. PLAN FINANCIERO	64
IX.1 Inversión Inicial.....	64
IX.1.1 Obras Físicas	64
IX.1.2 Terreno	65
IX.1.3 Materiales y Equipamiento.....	65
IX.1.4 Suministro Energético.....	67
IX.1.5 Manejo de Residuos.....	67
IX.1.6 Instalaciones para Captación y Potabilización Aguas	68
IX.1.7 Capital de Trabajo	68
IX.1.8 Promoción.....	68
IX.2 Fuente de Financiamiento y Condiciones de la Deuda	69
X. EVALUACIÓN ECONÓMICA	70
X.1 Ingresos del Proyecto	70
X.2 Estructura de Costos.....	70
X.2.1 Costos Variables	70
X.2.2 Costos Fijos	72
X.3 Otras Consideraciones.....	73
X.3.1 Tasa de Descuento.....	73
X.3.2 Valor Residual	74
X.3.3 Horizonte de Evaluación	74
X.4 Flujo de Caja	74
X.5 Análisis de Sensibilidad.....	76
XI. CONCLUSIONES	78
XI.1 Propuestas para Incrementar la Rentabilidad del Proyecto	78
XI.2 Análisis del Plan Financiero y Evaluación Económica.....	79
XI.3 Comentarios Finales	80
XII. BIBLIOGRAFÍA	82
Anexo A: Definiciones Asociadas al Turismo	85
Anexo B: Tipología Turística	87

Anexo C: What LEED is.....	88
Anexo D: Fotografías Estancia La Cumbre.....	89
Anexo E: Beneficios Zonas Extremas.....	92
Anexo F: País de Origen para el Segmento Extranjeros VIP.....	96
Anexo G: Entrevistas en Profundidad.....	97
Anexo H: Cuestionario Encuestas.....	103
Anexo I: Otros Aspectos de la Operación y Funcionamiento del Hotel.....	109
Anexo J: Descripción de Cargos.....	114
Anexo K: Estimación Tarifa All Inclusive Promedio.....	124
Anexo L: Cálculo Compensación IVA e Impuesto Específico del Petróleo Diesel.....	125
Anexo M: Ecuación para Costo Promedio Ponderado de Capital.....	126
Anexo N: Ecuación Valor Anualidad.....	127
Anexo Ñ: Flujos de Caja.....	128
Anexo O: Tablas Cruce de Variables Análisis de Sensibilidad.....	134

I. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

I.1 Introducción

En el presente informe se expone el desarrollo de un plan de negocios para un hotel boutique ubicado en la Patagonia. Es un proyecto que pretende, junto con prestar el servicio hotelero, orientar al cliente para que haga de su estadía una experiencia de acercamiento a la naturaleza, de contacto con la Patagonia, que le aporte un aprendizaje y le permita reconfortarse, experiencia que se despliega en instalaciones ambientalmente responsables.

Se presentan los antecedentes generales de temas que el proyecto involucra, incluyendo una descripción y justificación del mismo. A continuación, se aclaran los objetivos que persigue el desarrollo del presente trabajo de título y la metodología mediante la cual se pretende alcanzar aquellos objetivos.

En los capítulos siguientes se desarrollan las etapas correspondientes a un plan de negocios, partiendo por el análisis estratégico, en el cual se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter y se identifican fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, evaluando el atractivo de la industria del alojamiento turístico en la provincia de Última Esperanza.

A continuación, en el capítulo de investigación de mercado, se estudia la oferta de hoteles y se perfila la demanda turística en Magallanes. De manera adicional, se cuantifican los mercados, se realizan entrevistas en profundidad y una encuesta, de forma tal de presentar en el acápite siguiente el modelo de negocios y propuesta de valor resultante de tal investigación.

En el plan de marketing, se desarrolla tanto el marketing estratégico como el táctico, en el cual se detallan las 4 P's de la mercadotecnia. Por su parte, el marketing estratégico abarca la estrategia genérica y de posicionamiento. La importancia de la alineación entre la investigación de mercado, la definición del modelo de negocios, y el plan de marketing es fundamental y determinante en el éxito y futuros flujos operacionales del hotel.

Luego, en el plan de operaciones se describen los procesos más relevantes para el funcionamiento del hotel, y en el plan de recursos humanos se especifica el organigrama y dotación necesarios que permitan el correcto funcionamiento que se ha descrito en el plan de operaciones.

Para finalizar, en el plan financiero y evaluación económica, se determina la inversión y su correspondiente fuente de financiamiento, además se realiza la construcción de un flujo de caja y la determinación de indicadores económicos que permitan concluir acerca de la factibilidad del proyecto y de su atractivo para posibles inversionistas.

I.2 Antecedentes Generales

Región de Magallanes y Antártica Chilena

La Región de Magallanes y Antártica Chilena se localiza en el extremo sur de Chile y es la zona más austral del país.

Antecedentes Generales

Superficie:	132.297,2 km ² (área continental)
Población, según Censo 2002:	150.826 habitantes
Provincias:	Magallanes, Última Esperanza, Tierra del Fuego y Navarino
Capital Regional:	Punta Arenas (124.000 habitantes)

La economía regional se basa principalmente en la ganadería, en especial de ovinos; la actividad industrial, en la extracción y producción de hidrocarburos como el petróleo y el gas natural; la actividad forestal, sobre todo en la explotación de la Lengua; en la extracción e industrialización de productos marinos; y en el turismo.

Turismo en el Mundo

Según lo que informa la Organización Mundial del Turismo (OMT) en su Panorama del Turismo Internacional, Edición 2008, el turismo es hoy en día uno de los principales agentes del comercio mundial, habiendo experimentado en las últimas décadas un crecimiento sostenido y una diversificación cada vez mayor. De hecho, considerando datos mundiales, el año 2002 el turismo generó el 12% del PIB y el 8% del empleo, constituyendo la primera industria del planeta en términos de importancia económica.

Adicionalmente, se ha convertido en uno de los sectores económicos del mundo que registra un crecimiento más rápido, y los ingresos de exportación generados por el turismo internacional ocupan la cuarta posición, después de los combustibles, los productos químicos y los productos automotrices. Más aún, en muchos países en desarrollo, el turismo es la primera categoría de exportación.

En la figura 1 se expone la evolución del turismo receptor¹ entre los años 1990 y 2007.

¹ Ver Anexo A: Definiciones Asociadas al Turismo

Figura 1: Turismo Receptor 1990 - 2007



Fuente: Panorama del Turismo Internacional, Edición 2008, OMT

A continuación se exponen algunas cifras claves:

- De 1950 a 2007, las llegadas de turistas internacionales aumentaron de 25 millones a 903 millones; y los ingresos totales generados por estas llegadas se incrementaron de manera similar.
- En 1950, los 15 primeros destinos turísticos representaron el 88% de las llegadas, mientras que en el año 2007 el porcentaje cayó al 57%, reflejando el surgimiento de nuevos destinos, muchos en países en desarrollo.
- Durante el año 2005 el turismo generó US\$680 mil millones en ingresos y 800 millones de arribos internacionales.
- En el año 2010 se prevé que las llegadas internacionales alcancen los 1.000 millones y, para el año 2020, las llegadas superarían los 1.600 millones.

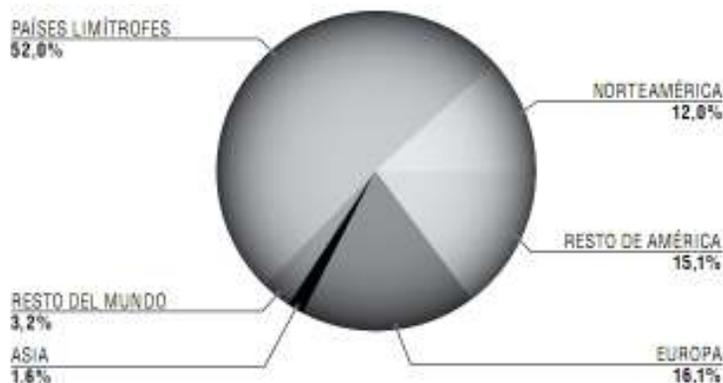
Turismo en Chile

Respecto de la industria del turismo en nuestro país, y según la información otorgada por el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) en su Informe Anual de Turismo 2007, el consumo turístico en el año 2006 alcanzó los US\$10.134 millones y el aporte de las actividades características del turismo al PIB es del 3,05%.

Durante el año 2007, y de acuerdo a los datos obtenidos de Policía Internacional, ingresaron un total de 2.506.756 turistas de nacionalidad extranjera, cifra que es un 11,3% superior a la contabilizada el año anterior. La mayor concentración de llegadas internacionales se produce en la zona centro del país, que comprende entre el aeropuerto internacional Comodoro Arturo Benítez y el Paso Los Libertadores, equivalente al 53,8% del total.

Con respecto a la estacionalidad de las llegadas o la demanda, se observa que sobre un tercio de éstas (34,0%) se produce durante el primer trimestre del año y un 28,1% en el último; en tanto la menor demanda ocurre durante el periodo abril-junio. En cuanto a la procedencia de los turistas, en la figura 2 se muestra la composición del turismo receptor en Chile.

Figura 2: Composición del Turismo Receptor en Chile



Fuente: Informe Anual de Turismo 2007, SERNATUR

Dentro del mercado europeo, los principales países emisores de turistas hacia Chile fueron España, Alemania, Inglaterra, Francia e Italia, los mismos países que han encabezado los rankings años anteriores.

De acuerdo a antecedentes del Estudio del Gasto del Turismo Receptivo, en el 2007, los turistas permanecieron un promedio de 10,9 días en el país y efectuaron un gasto diario individual promedio de US\$50,9. El turista europeo mostró una permanencia mucho mayor, de 18,9 días, y su gasto diario medio por persona fue muy similar al promedio, de US\$53,3. Entre los visitantes que efectúan el mayor gasto total en dólares por persona durante su estadía en Chile se cuentan los residentes de Suecia (1.287,9), Alemania (1.114,9), Asia (1.051,0), Suiza (1.043,8), España (1.041,9), Francia (1.018,0) y Estados Unidos (970,6).

Turismo en Magallanes

Según se indica en el Informe Anual de Turismo 2007 elaborado por el SERNATUR, la Zona Austral, que comprende la Región de Aysén y de Magallanes y Antártica Chilena, concentró el 14,2% de las llegadas nacionales.

De acuerdo con lo informado en la Ficha de Turismo, Región de Magallanes y Antártica Chilena, del Programa Territorial Integrado (PTI), CORFO, algunas de las principales características del turismo en Magallanes son las que se mencionan a continuación:

Durante el año 2006 ingresaron a Magallanes 517.577 turistas, de los cuales el 71% fueron extranjeros.

El gasto turístico promedio diario para Magallanes es de US\$55 para temporada alta, y la estadía promedio alcanza a 9 noches para la misma temporada.

El PIB turístico alcanza a \$40.928 millones, lo que representa el 7,2% del PIB total de la Región. Debe notarse que, si se excluye la producción de Metanol, el impacto total del turismo alcanza un 8,2%.

Respecto del PIB turístico, Magallanes se muestra superando por 5 puntos a la participación nacional; y en lo que se refiere a estadía y gasto se está por debajo de los promedios de países competidores, pese a estar en el gasto diario promedio un 40% por sobre el valor nacional.

Los lugares más visitados por el turista en el periodo de alta son: Torres del Paine, Pingüineras y Cueva del Milodón.

El siguiente cuadro muestra los mercados de procedencia más frecuentes de los pasajeros que ingresan a Magallanes:

Tabla 1: Principales Nacionalidades de los Pasajeros que ingresan a la Región, años 2000 -2006

País Procedencia	Nº Pasajeros	%	% 06/00
Argentina	207.241	59,49%	44%
EE.UU.	30.556	8,77%	138%
Alemania	12.934	3,71%	70%
Inglaterra	12.917	3,71%	162%
España	9.999	2,87%	241%
Francia	8.639	2,48%	150%
Brasil	7.114	2,04%	208%
Canadá	6.569	1,89%	239%
Italia	6.048	1,74%	60%
Israel	5.577	1,60%	63%

Fuente: SERNATUR, Año 2007

En lo que respecta al ingreso de turistas a la Región, el siguiente cuadro muestra la evolución de esta variable:

Tabla 2: Ingreso de Turistas Extranjeros y Nacionales a la Región, Años 2000 - 2006

Año	Ext.	Nac.	Total	Var. %
2000	113.697	93.724	207.421	-
2001	150.722	87.822	238.544	15%
2002	155.666	96.896	252.562	6%
2003	185.702	108.449	294.151	16%
2004	291.023	130.601	421.624	43%
2005	344.602	135.825	480.427	14%
2006	379.062	138.515	517.577	8%
% 06/00	233%	48%	150%	-

Fuente: SERNATUR, Año 2007

Si nos remitimos del año 2000 en adelante, año en que se inicia un Programa de Promoción de la Patagonia, el ingreso de turistas se ve incrementado a un promedio anual del 17% y en un 150% en todo el período. Para grupos de extranjeros y nacionales, el crecimiento entre los años indicados ha sido de un 23% y 7% promedio anual, respectivamente.

Ecoturismo

El Ecoturismo, según la definición otorgada por la Sociedad Internacional de Ecoturismo (TIES), corresponde a un viaje responsable a áreas naturales en las que se conserva el medio ambiente y se mejora el bienestar de la población local². Sin embargo, el ecoturismo es usualmente agrupado con el turismo de naturaleza, turismo sustentable y otras formas de turismo alternativo.

Algunas cifras entregadas por la TIES en su Fact Sheet, Septiembre 2006 respecto del Ecoturismo, son las que se exponen a continuación:

A partir de la década de los 90, el ecoturismo ha ido creciendo a una tasa anual entre el 20% - 34%. De hecho, en el año 2004, el ecoturismo y el turismo de naturaleza estaba creciendo a nivel mundial tres veces más rápido que la industria del turismo. Mientras que el turismo de naturaleza por sí mismo está creciendo a una tasa del 20% anual en los mercados internacionales.

El turismo de Resort es un mercado maduro, y se prevé que la demanda se mantendrá constante en el tiempo; en contraste, el turismo experiencial – que contempla ecoturismo, turismo de naturaleza, turismo rural, entre otros – está entre los sectores que se esperan muestren mayores crecimientos dentro de las próximas dos décadas. Adicionalmente, el UNEP (United Nations Environment Programme) y Conservation International, han indicado que la mayor expansión turística está ocurriendo alrededor de las áreas naturales existentes en el planeta.

En lo que respecta al turismo sustentable, podría crecer al 25% del mercado del turismo a nivel mundial en un plazo de seis años, elevando el valor del sector a los US\$473,6 billones. Asimismo, analistas predicen un crecimiento en eco-resorts y hoteles, junto con un boom en el turismo de naturaleza, y sugieren que una adaptación temprana a tales tendencias de turismo sustentable traerá ganancias en el mercado.

El gasto promedio diario de turistas en actividades culturales (US\$90) es mayor al observado en el turismo de playa (US\$62) o en el de ciudad (US\$54).

I.3 Descripción y Justificación del Proyecto

En la actualidad existe un terreno en la Patagonia, denominado estancia La Cumbre, ubicado específicamente en la comuna de Torres del Paine, provincia de Última Esperanza, con una superficie aproximada de 6.000 hectáreas, que no está siendo utilizado en ningún tipo de actividad productiva.

Su propietario, la sociedad Agroindus Mac-lean S.A., Rut: 79.730.180-9, y compuesta por Juan Rodrigo Mac-lean Gómez (50% de las acciones) y Sergio Rodrigo Mac-lean Gómez (50% de las acciones), se encuentra interesado en desarrollar algún tipo de actividad turística en el sector, y

² Ver Anexo B: Tipología Turística

en consecuencia, constituyen los principales clientes para el desarrollo del presente trabajo de título.

La situación anterior, junto con las auspiciosas proyecciones del turismo a nivel regional y a las tendencias mundiales al ecoturismo, han motivado el nacimiento del proyecto a ser abordado, y que corresponde a un hotel boutique ecológicamente comprometido, situado en la estancia mencionada.

El hotel es boutique, término utilizado para describir hoteles de entornos íntimos, generalmente lujosos o no convencionales. Estos hoteles se diferencian de las grandes cadenas por ofrecer una clase de alojamiento, servicios e instalaciones excepcionales y personalizadas. Generalmente, están ambientados con una temática o estilo particular y suelen ser más pequeños que los hoteles convencionales, con una cantidad de habitaciones que va desde las 3 hasta las 30. En particular, para el proyecto que aquí se desarrolla, se ha determinado que cuente con un total de 30 habitaciones.

El proyecto considera en su propuesta los siguientes seis aspectos, los cuales se detallan más adelante: i) un hotel sofisticado y de excelencia, en término de las instalaciones, gastronomía, calidad de atención, servicios y actividades complementarias, ii) poseer una estructura flexible mediante una tarifa all inclusive, que permita al turista tener a su disposición una amplia variedad de servicios y actividades, iii) orientar aquellos servicios y actividades turísticas con un carácter instructivo, que permita que el turista recoja aprendizajes de la experiencia, iv) ubicado en un sector que representa íntegramente a la Patagonia, en lo que respecta a sus áreas extensas y deshabitadas, su belleza y estilo paisajístico, flora y fauna propia de la zona, tranquilidad y pureza del entorno, e impredecible y versátil clima, v) ubicado en un terreno cercano a los dos principales atractivos turísticos de la Patagonia: el Parque Nacional Torres del Paine en Chile y Calafate (Glaciar Perito Moreno) en Argentina, vi) un hotel sostenible y ambientalmente responsable que posee certificación LEED (Ver Anexo C: What LEED Is).

Dentro de las actividades al aire libre o outdoor, que son típicas del sector y la zona, y que se pretenden ofrecer se encuentran las siguientes: visita al Parque Nacional Torres del Paine y otros parques existentes en la región, visita a la Cueva del Milodón y otros atractivos locales, navegación a los Glaciares Balmaceda y Serrano, actividades rurales y campestres (participar en el invernadero, corral, esquila, ordeñar vacas y cepillar caballos), tour paleontológico en el lugar, actividades de rafting y alta montaña en las cercanías, pesca en río, cabalgatas, caminatas, excursiones en bicicleta, y observación de flora y fauna existente en la estancia.

En lo que respecta a las actividades indoor, se contemplan las siguientes: sesiones de yoga, pilates, sala cultural, histórica y de lectura, piscina y SPA.

El periodo de funcionamiento del hotel se comprende entre los meses de octubre y abril de cada temporada; y algunas de las características adicionales y particulares del hotel son las siguientes: la propuesta gastronómica es sofisticada y variada, y la arquitectura y decoración de las instalaciones son del estilo lujo simple.

En el Anexo D se pueden apreciar fotografías del lugar donde se emplazará el hotel.

II. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

II.1 Objetivos

II.1.1 Objetivo General

“Desarrollar un plan de negocios para un hotel boutique ubicado en la Patagonia”.

II.1.2 Objetivos Específicos

- Elaborar un análisis estratégico para establecer las perspectivas del negocio.
- Desarrollar una investigación de mercado con objeto de comprender cómo se comporta la oferta y la demanda, y de cuantificar los mercados total, potencial y meta.
- Realizar un plan de marketing para la venta y comercialización del servicio.
- Realizar un plan de operaciones que detalle el flujo de actividades que involucra el proyecto.
- Realizar un plan de recursos humanos que asegure el correcto funcionamiento del negocio.
- Realizar un plan financiero que analice las posibilidades de financiamiento, junto con una correspondiente evaluación de la factibilidad económica del proyecto.

II.2 Metodología

II.2.1 Análisis Estratégico

- A partir de información recogida de variadas fuentes como el SERNATUR, Organización Mundial Turismo (OMT), The International Ecotourism Society (ITE) y de información secundaria facilitada por expertos, se estudió el desarrollo económico de la industria del turismo en el Mundo, Chile, y Región de Magallanes y Antártica Chilena. Adicionalmente, se identificaron nuevas tendencias de la industria.
- Se desarrolló el modelo de las cinco fuerzas de la competencia, de manera de comprender el atractivo que representa la industria del alojamiento turístico en la provincia de Última Esperanza, y de vislumbrar las rentabilidades de largo plazo de la industria.
- Se identificaron amenazas y oportunidades que el medio impone al proyecto y fortalezas y debilidades internas, basándose principalmente en la información secundaria consultada, en conversaciones con los clientes, y en entrevistas en profundidad con empresarios y profesionales con experiencia en el sector.

II.2.2 Investigación de Mercado

Oferta

- Se consultaron fuentes como SERNATUR y CORFO para definir antecedentes que permitan entender la situación general del alojamiento turístico en la Región. Adicionalmente, se examinaron fuentes que informen acerca de la calidad, profesionalización y cultura del sector turístico en el país y particularmente en la Región.
- Se consultó una base datos elaborada por el SERNATUR que incluye la totalidad de los alojamientos existentes en las cuatro provincias de la Región de Magallanes, a partir de la cual se identificó a la competencia directa.
- Mediante visitas a terreno y consulta a los sitios web se caracterizó, brevemente, cada uno de los hoteles identificados como competencia directa.
- Se realizó una búsqueda de iniciativas dentro de la Región que igualmente sirvan de referencia y que han de ser tomadas en consideración a la hora de describir la oferta de alojamiento turístico.

Demanda

- Se consultó el Fact Sheet publicado por la TIES (The International Ecotourism Society), Septiembre 2006, de manera de comprender de forma certera la demanda y el perfil del ecoturista a nivel internacional.
- Se investigó acerca de tendencias globales en la demanda de turismo que pudiesen constituir oportunidades en términos de inversión para Chile.
- Se consultó el Segundo Informe de Avance, Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Ejecución del Programa de Inversión en Turismo en las Zonas Extremas más la Región de los Ríos, Informe Territorio de Magallanes, desarrollado por el CEGESTUR (Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo), de manera de describir la demanda turística en la Región de Magallanes. Adicionalmente, se escogió un segmento objetivo dentro de los seis identificados en dicho estudio, el cual se detalló y caracterizó.

Mercados Total, Potencial y Meta

- El mercado total se ha estimado utilizando información histórica disponible acerca del ingreso de turistas a la Región de Magallanes, y de su tasa de crecimiento entre los años 2000 – 2006.
- Adicionalmente, la cuantificación que se ha efectuado del mercado potencial se basa en la participación del segmento Extranjeros VIP hallada en el estudio realizado por el CEGESTUR para la Región de Magallanes, junto con la estimación de los turistas nacionales del estrato socioeconómico ABC1.

- Finalmente, el mercado meta se ha estimado considerando la capacidad del hotel y el porcentaje de ocupación esperado para los primeros años de funcionamiento.

Entrevistas en Profundidad

- Se efectuaron entrevistas en profundidad utilizando el tipo básico de entrevistas individuales semiestructuradas (o enfocadas), a personalidades relevantes en los ámbitos de interés.
- En el tema comercial a Nicolás Sahli (empresario sector turístico-hoteler), Sergio Maclean (empresario y cliente del trabajo de título), Jorge Prieto (ingeniero civil industrial con experiencia en el sector turístico-hoteler), Lorena Valdés (Turismo Pehoé) y Hernán Visillac (Jefe Productos Almacruz).
- En lo referente a la sostenibilidad del edificio, se entrevistó a Marcelo Huenchunir (arquitecto y doctor en arquitectura bioclimática), Félix Almarza y René Quiroz (ingenieros Enersa Chile), Renato Miranda y Alessandra Nasi (Edificio Verde), Keneth Mena (Sodimac), Juliana Torres (ecóloga), y Arturo Kunstmann (Director CERE-UMAG).

Encuesta

- Se diseñó una encuesta de 16 preguntas, en español y en inglés, con el objetivo principal de determinar las preferencias del mercado meta.
- Se efectuaron un total de 54 encuestas, en hoteles de la competencia directa, ubicados tanto en el Parque Nacional Torres del Paine como en la ciudad de Puerto Natales, y dentro de los primeros días del mes de noviembre del año 2009.
- Finalmente, en el software Excel se tabularon, ordenaron y filtraron las respuestas obtenidas, de manera de generar los resultados y análisis que se presentan.

II.2.3 Modelo de Negocios

- A partir de lo estudiado e investigado en los acápite de Análisis Estratégico e Investigación de Mercado (Oferta, Demanda, Entrevistas en Profundidad y Encuesta), se ha diseñado una propuesta de valor y modelo de negocios, que alineen las necesidades de los clientes con la situación actual de la oferta turística en la Región de Magallanes, y que sean apropiados para la industria, facilitando y propiciando el éxito del proyecto.

II.2.4 Plan de Marketing

Marketing Estratégico

- Se ha consultado el libro Administración Estratégica de Hitt, Ireland y Hoskisson, con el objeto de estudiar las posibles estrategias de negocios, para luego seleccionar y aplicar al caso de estudio particular la estrategia genérica más adecuada.
- Se ha estudiado en qué consiste una estrategia de posicionamiento y los tipos usualmente utilizados, de forma de entender su importancia e igualmente escoger y emplear la estrategia apropiada para el negocio.
- Junto con definir una marca que sea consistente con la estrategia de posicionamiento escogida e imagen corporativa que se desea proyectar, se ha consultado con una alumna memorista de Diseño Industrial de forma crear un logotipo para la empresa.

Marketing Táctico

- La determinación y diseño del producto se ha efectuado considerando el perfil del segmento objetivo, los antecedentes recogidos del estudio acabado de la oferta de alojamiento turístico en la Región de Magallanes para comprender las acciones de la competencia, las sugerencias y consideraciones entregadas por expertos, y los resultados obtenidos de la encuesta desarrollada; de forma tal que el producto permita satisfacer los requerimientos y preferencias identificadas.
- En base a las tarifas de la competencia directa expuestas en el acápite de Oferta, al juicio experto, y a las características definidas para el producto, se han determinado las tarifas necesarias y atingentes al negocio.
- Conforme al modelo de negocios definido, y basándose principalmente en los antecedentes recogidos en las entrevistas en profundidad con expertos en el sector turístico-hotelero, se han escogido los canales de distribución que permitan comunicarse eficazmente con cada una de las fuentes de ingreso declaradas (operadores nacionales, turistas nacionales, extranjeros y corporativos). Mediante una metodología similar, se han construido y especificado, para cada plaza, los elementos promocionales que den a conocer el producto a los clientes.

II.2.5 Plan de Operaciones

- Con el objeto de caracterizar los principales procesos involucrados en el negocio hotelero como lo son la Reserva, Recepción, Salida, Suministro, Limpieza, Cocina y Actividades Turísticas y Complementarias, e igualmente de definir medidas, políticas y acciones a tomar con respecto a los tópicos de uso de suelo, suministro energético, manejo de residuos, derechos de aguas, instalaciones para la captación y potabilización de las aguas, contratación y capacitación del personal, transporte, y calidad de servicio y

atención, se ha definido acercarse a personas expertas, profesionales y empresarios con experiencia en el contenido en cuestión.

- Consecuentemente, se han realizado entrevistas en profundidad a las siguientes personas: Lorena Cancino (profesional Seremi de Agricultura de la Región de Magallanes y Antártica Chilena), René Quiroz y Félix Almarza (ingenieros de la firma Enersa Chile), Sergio Mac-lean y Juan Mac-lean (empresarios de la Región y particularmente en el Parque Nacional Torres del Paine), Carlos Pérez (técnico especialista), M. Antonieta Rodríguez (profesional de la Unidad de Administración de Recursos Hídricos de la Dirección General de Aguas de la Región de Magallanes y Antártica Chilena), y Paola Milosevic (gerente de recursos humanos del Hotel Las Torres).
- De manera añadida, se ha consultado un resumen operacional de un hotel en funcionamiento y memorias desarrolladas con anterioridad en planes de negocios para hoteles boutique, de manera de complementar la información obtenida en las entrevistas.
- Se ha utilizado el software Microsoft Office Visio 2007 para generar flujogramas de los principales procesos operativos del hotel.

II.2.6 Plan de Recursos Humanos

- Se comenzó consultando la evaluación de un proyecto turístico-hotelerero en la provincia de Última Esperanza, de manera de aproximarse tanto a las exigencias en términos de dotación de cargos, remuneraciones y funciones de los empleados de un hotel, como a la realidad regional en los mismos aspectos.
- Más tarde, se consultaron memorias desarrolladas con anterioridad en planes de negocios para hoteles boutique, de manera de obtener referencias adicionales.
- Además, se constató en los sitios web Trabajando, Bumeran y Laborum que las remuneraciones definidas efectivamente se encuentran sobre el promedio de mercado, para alcanzar los estándares de servicio y atención que se pretende brindar; también se complementó la información disponible acerca de las tareas y funciones a realizar para cada cargo.
- Se ajustó la información y antecedentes recogidos a las necesidades propias y particulares del hotel.
- Finalmente, se concertaron reuniones adicionales con Jorge Prieto, ingeniero civil industrial con experiencia en el sector turístico-hotelerero, de manera de recoger información agregada, validar el organigrama y remuneración de los cargos hasta el momento definidos, y procurar contar con el personal necesario para el correcto funcionamiento del hotel y para definir eventualmente una política de turnos que respete las leyes laborales vigentes.

II.2.7 Plan Financiero

Inversión Inicial

- Se ha consultado al arquitecto Pedro Kovacic, con experiencia en proyectos turísticos en la Región, acerca de la superficie de las instalaciones y sectores del hotel, de manera de recoger sus sugerencias tanto en este aspecto en particular como en otros ámbitos.
- Se ha consultado al encargado del Hotel Las Torres, Josian Yaksic, acerca de los costos de construcción observados en las últimas construcciones realizadas en el Parque Nacional Torres del Paine; información que se ha complementado con una cotización realizada con el señor Washington Gallardo de la Constructora SALFA, para el lugar de emplazamiento del hotel en particular.
- Se ha dispuesto de una evaluación económica de un hotel a construirse en la cercanías de la ciudad de Puerto Natales, de la cual se han recogido los principales requerimientos en términos de materiales y equipamiento de las habitaciones y áreas comunes, ajustando las necesidades a las particulares del hotel, y complementando aquella información con la disponible en otras memorias de planes de negocios para hoteles boutique.
- Asimismo, se ha consultado los sitios web de las firmas Falabella y Almacenes París, para determinar y confirmar los costos asociados a equipamiento, materiales e implementos para el hotel.
- Se ha conversado con los ingenieros René Quiroz y Félix Almarza de la empresa Enersa Chile, con el objetivo de tener un acercamiento preliminar a los temas de telefonía, internet, TV cable y suministro energético, y de cuantificar los costos correspondientes a la implementación y equipamiento de los servicios.
- Se ha consultado a los clientes del trabajo de título, empresarios de la Región de Magallanes, por información histórica que dispongan de proyectos anteriormente realizados, de manera de efectuar estimaciones de los costos asociados a las actividades outdoor.
- Se ha conversado con el empresario Juan Mac-lean y el técnico especialista Carlos Pérez, de manera de determinar los requerimientos del hotel por término de manejo de residuos e instalaciones para la captación, filtración y potabilización de las aguas recogidas del río Baguales, pues han trabajado previamente en la implementación de plantas como las que en este caso son requeridas.
- Se ha calculado la inversión necesaria de efectuar por concepto del capital de trabajo aplicando el método de período de desfase; asimismo, se ha corroborado que el monto obtenido arroje un orden de magnitud apropiado para este tipo de proyectos de inversión, comparándolo con el capital de trabajo definido en evaluaciones de proyectos similares.

- Se ha consultado al señor Jorge Prieto, ingeniero civil industrial con experiencia en gerencias del sector turístico-hotelerero, por una estimación para la inversión en promoción, que contemple y abarque los elementos de viajes de familiarización, creación del sitio web, merchandising, participación en ferias internacionales de turismo y prensa nacional.

Fuente de Financiamiento y Condiciones de la Deuda

- Una vez efectuada la estimación de la inversión inicial total, se concertó una entrevista con los clientes del trabajo de título, de manera de concluir cuál sería un nivel de endeudamiento que permita conjuntamente mejorar la rentabilidad del proyecto y que corresponda a un nivel de capital propio posible y prudente de ser aportado por los clientes; que además sea consecuente con las políticas de endeudamiento y estructura de capital de sus empresas.
- Adicionalmente, los clientes han indicado que recientemente han obtenido una tasa en el Banco de Chile, en pesos, correspondiente a un 6,04% anual para un plazo de 15 años, tasa que igualmente podría ser negociada para el proyecto en cuestión, y que será la que en definitiva se utilizará.

II.2.8 Evaluación Económica

Ingresos del Proyecto

- Se calcularon y especificaron los ingresos del proyecto en base a parámetros determinados con anterioridad dentro del presente informe (tarifa all inclusive promedio, porcentaje de ocupación y capacidad del hotel).

Estructura de Costos

- En lo que respecta a la estructura de costos, se han efectuado y mantenido entrevistas y conversaciones informales con expertos, de manera de identificar y cuantificar los costos fijos y variables asociados al negocio, recopilar información histórica disponible, precios de mercado y juicios expertos.
- Consecuentemente, se sostuvieron entrevistas en profundidad y conversaciones informales con las siguientes personas: ingeniero civil industrial con experiencia en gerencias del sector turístico-hotelerero Jorge Prieto, ingenieros de empresa que proveerá servicios de internet, telefonía, TV cable y suministro energético Enersa Chile René Quiroz y Félix Almarza, chef Hotel Isla Rey Jorge Enrique Nuñez, empresarios y clientes de la memoria Sergio Mac-lean y Juan Mac-lean, profesional Dirección General de Aguas de Magallanes María Antonieta Rodríguez, y empleados de Agencias de Turismo y Turismo Aventura.

- Igualmente, se han consultado nuevamente memorias de planes de negocios para hoteles boutique, de forma de tener la certeza de estar considerando todos los elementos asociados a la evaluación económica en la industria turístico-hotelera, y de constatar que los órdenes de magnitud para cada ítem sean apropiados.
- De manera anexa, se ha consultado la evaluación económica de un proyecto turístico-hotelero en la provincia de Última Esperanza, con objeto de adecuarse a la realidad regional, en términos de las necesidades particulares de la Región y de los costos asociados a los servicios.
- Para el cálculo de la depreciación, se ha examinado el sitio web del Servicio de Impuestos Internos (SII), de manera de conocer la vida útil normal vigente para los variados activos considerados.

Otras Consideraciones

- Para determinar la tasa de descuento, en primer lugar se ha acudido a los clientes del trabajo de título, con objeto de caracterizar el costo de capital propio y rentabilidad del patrimonio, asociado a proyectos de inversión con características turístico-hoteleras.
- Se calculó el costo de capital mediante el WACC (Weighted Average Cost of Capital).
- Asimismo, se corroboró con otros proyectos turístico-hoteleros y se consultó a expertos, de manera que la tasa de descuento obtenida refleje y no difiera de las tasas observadas en la industria y de su riesgo.
- Se estudiaron posibles formas de cuantificar el valor de desecho, y se decidió que la más adecuada para el problema de negocios corresponde al valor residual económico. Una perpetuidad no pareció proporcionada, por lo que se optó por una anualidad, pues se ajusta de mejor manera a la realidad operacional del hotel.
- Se acudió al juicio experto para determinar un período de tiempo razonable a considerar como horizonte de evaluación para este tipo de proyectos de inversión, considerando además de la posibilidad de recuperación de la inversión y de incrementar la rentabilidad del proyecto, la vida útil del establecimiento, y el contexto del mercado y la industria del turismo en la Región.

Flujo de Caja

- Se ha consultado el libro Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa, de Nassir Sapag Chain, con objeto de servir como guía para construir de manera correcta los flujos de caja libre y apalancado.

Análisis de Sensibilidad

- Se han generado tablas de datos en el software Excel 2007, que permiten cruzar variables y modificarlas en un porcentaje indicado, de modo de observar cómo se comporta la tasa interna de retorno (TIR) ante variaciones en tarifa (T), % ocupación (O), tipo de cambio nominal (TC), inversión inicial total (I) y costos totales anuales (CT).

II.3 Alcances

La metodología anteriormente descrita, tiene por objeto y persigue desarrollar un plan de negocios para un hotel boutique ubicado en la Patagonia.

Con respecto a la propuesta arquitectónica del proyecto, en el desarrollo de la Memoria se han planteado sólo acercamientos iniciales y generales del tema, dado que no es de vital importancia para el desarrollo del plan de negocios y se llevará a cabo más adelante.

El detalle y las descripciones particulares de las actividades turísticas y complementarias no se incluyen en el proyecto (definición de los senderos para caminatas, cabalgatas y paseos en bicicleta, especificaciones del tour paleontológico, determinación de los sectores para realizar la observación de flora y fauna), debido al necesario estudio exhaustivo de las características geográficas del sector en el que se va a emplazar el hotel, tarea que no da lugar durante el periodo de desarrollo del trabajo de título.

La implementación de este proyecto es una tarea que se pretende realizar, pero no dentro del marco del trabajo de título, por la necesidad de realizar estudios más acabados y profundos que no se alcanzan a desarrollar en el tiempo del que se dispone, junto con el tiempo que se necesitaría para la construcción y puesta en marcha del hotel.

III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

III.1 Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia

Amenaza de Nuevos Entrantes

De manera de determinar la importancia de las barreras para la entrada en la industria del alojamiento turístico en la provincia de Última Esperanza, se toman en consideración los siguientes aspectos:

Economías de escala: en los servicios hoteleros se observan considerables economías de escala al incrementarse el volumen operacional.

Diferenciación de los productos: existe variedad dentro de la oferta hotelera de la provincia de Última Esperanza en términos de calidad de servicio, pero en lo que respecta a la propuesta de valor no observan grandes diferenciaciones.

Requerimientos de capital: los requerimientos de capital para la oferta hotelera son relativamente altos, por lo que significa la inversión en terreno, infraestructura y comercialización del servicio.

Costos por cambiar: por lo general, los costos de cambiarse de un hotel a otro son bajos e irrelevantes, en cuanto el cliente aún no ha realizado la reserva o algún tipo de depósito.

Acceso a los canales de distribución: la comercialización de la oferta turística de Magallanes se encuentra concentrada en alrededor de cuatro operadores mayoristas³ de turismo receptivo, por lo que el acceso a tal canal pudiese no ser tan directo.

Desventajas de costos que no dependen de la escala: el acceso preferente a los insumos como podrían ser los alimentos o recursos humanos consiste en una posible desventaja para los nuevos entrantes al sector hotelero en la provincia de Última Esperanza.

Políticas públicas: el entorno legal no supone restricciones adicionales que constituyan barreras de entrada determinantes para los nuevos hoteles; el cambio de uso de suelo es por lo general un trámite que se lleva a cabo sin mayores dificultades en la Región, y con respecto a la evaluación de impacto ambiental para proyectos turístico-hoteleros, es necesario efectuar o bien una declaración o un estudio (aspectos que se abordan con más detalle en el acápite Plan Operacional). Con respecto a los incentivos, se observan los instrumentos CORFO de apoyo a la pre-inversión, el D.F.L. 15 (bonificación a compra de bienes de capital para regiones extremas y

³ Ver Anexo A: Definiciones Asociadas al Turismo

provincias de Palena y Chiloé), el D.L. 889 (tratamiento tributario de bonificación a la contratación de mano de obra) y la Ley Austral⁴.

En relación a las represalias esperadas, el crecimiento sostenido de la industria justifica el hecho de que las represalias que se esperen de las empresas que ya participan de la misma sean bajas, ya que no se observa un exceso de capacidad instalada en comparación con la creciente demanda.

Del análisis anterior, se concluye que el atractivo de la industria según la amenaza de nuevos entrantes es medio; lo que se condice con lo observado en los últimos años en el sector, donde ha habido una expansión de la oferta de servicios turísticos y hoteleros, pero no a niveles acelerados como para provocar la saturación del mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores

Existe una cantidad suficiente de proveedores de servicios de transporte, alimentación, entre otros, los cuales en definitiva no poseen un poder de negociación que sea amenazador.

Por el contrario, los operadores turísticos poseen gran poder debido a su alto nivel de concentración, a lo fundamental de su rol en el éxito de los hoteles, a la no existencia de servicios sustitutos satisfactorios, y a lo poco relevante que es cada participante de la industria por separado para el operador. La posibilidad de dichos proveedores de integrarse hacia adelante es baja, lo que disminuye el poder de negociación que poseen.

En definitiva, y tomando en consideración los aspectos recientemente descritos, se determina que el atractivo de la industria según el poder de negociación de los proveedores es medio.

Poder de Negociación de los Compradores

Debido a la cantidad de potenciales clientes y a su atomización, y considerando además, por la misma razón, que por separado no compran parte significativa de la producción ni representan una parte sustantiva de los ingresos, ni tampoco plantean una amenaza con la posibilidad de integrarse hacia atrás en la industria de los vendedores, su poder de negociación se ve claramente disminuido. Adicionalmente, el grado de diferenciación del hotel que aquí se plantea, supone que el poder de los clientes igualmente sea vea reducido. El poder de los compradores radica principalmente en el hecho de poder elegir desenvueltamente entre un hotel u otro.

En caso de existir agrupaciones (grandes empresas) interesadas en el servicio ofrecido, su poder aumenta y es posible que se les otorguen descuentos razonables.

Del análisis anterior, se concluye que el atractivo de la industria según el poder de negociación de los compradores es alto.

⁴ Ver Anexo E: Beneficios Zonas Extremas

Amenaza de Productos Sustitutos

El alto grado de diferenciación de la propuesta planteada permite que la amenaza de productos sustitutos dentro de la Región sea escasa. Ahora bien, en lo que respecta a sustitutos de la Región, sus atributos de exclusividad, belleza, aislación y extensión, le permiten igualmente ser una propuesta diferenciada respecto de otros destinos turísticos en el mundo, y no competir directamente con el turismo masivo de playa o ciudad.

La Patagonia Argentina, Alaska, Países Nórdicos, Himalaya, Siberia constituyen productos sustitutos cuya amenaza es considerable, pero aún así se hace referencia a destinos acotados y escasos justamente por la exclusividad y unicidad de dichos lugares. En términos de precios, Alaska y los Países Nórdicos muestran valores superiores a los de la Región; y en calidad de servicio, la oferta en la Patagonia Argentina presenta mejores estándares.

En definitiva, y tomando en consideración los aspectos mencionados, se determina que el atractivo de la industria según la amenaza de productos sustitutos es de nivel alto.

Intensidad de la Rivalidad de los Competidores

Los factores que incrementan la rivalidad de los competidores son los siguientes: la barrera de salida que significa el nivel de especialización de los activos e infraestructura, el insuficiente nivel de diferenciación en términos de propuestas de valor del sector turístico de la provincia de Última Esperanza, y lo relevante de los costos fijos (sueldos, mantenciones, seguros, servicios varios), más aún debido al nivel de estacionalidad de la demanda, haciéndose necesario cubrir los meses de bajo nivel de ocupación.

A pesar de lo anterior, el sostenido y auspicioso nivel de crecimiento de la industria disminuye fuertemente la presión entre las empresas del sector; junto con el hecho de que la cantidad de competidores mantiene un equilibrio, en el sentido de no aglutinar una excesiva cantidad de empresas, ni tan sólo un par, situaciones en las que usualmente se observan intensas rivalidades.

De lo anterior, se concluye que el atractivo de la industria según la intensidad de la rivalidad de los competidores es alto.

III.2 Análisis FODA

III.2.1 Fortalezas

- Experiencia de los clientes de este proyecto en el sector turístico-hotelerero, debido a que se encuentran actualmente involucrados en un proyecto que está en su fase de diseño y pronta construcción, en la ciudad de Puerto Natales. Situación que, entre otras cosas, facilita el acceso a profesionales, y más aún, habiendo tenido una relación laboral previa, lo que supone una elección más informada y certera.
- El hecho que tales clientes sean dueños y propietarios de un terreno, el cual posee una vasta extensión y características típicas y representativas de la Patagonia, como la flora,

la fauna, el clima, y las actividades posibles de efectuar; el sector, además, posee valor histórico y paleontológico.

- Cercanía del lugar donde se pretende emplazar el hotel a dos de los principales atractivos turísticos de la Patagonia: el Parque Nacional Torres del Paine y Calafate.

III.2.2 Oportunidades

- Industria del turismo muestra un sostenido crecimiento a nivel mundial, nacional y regional.
- Tendencias internacionales al ecoturismo y turismo de intereses especiales, clases que crecen a nivel mundial más fuertemente que la industria del turismo.
- Alto porcentaje de ingreso de turistas extranjeros a la Región de Magallanes y Antártica Chilena, quienes muestran claras preferencias por el ecoturismo.⁵
- Nichos como los baby boomers y el turismo de negocios, se muestran como sectores que han cobrado mayor relevancia, y que se constituyen como potenciales clientes.
- Insuficiencia en la oferta de actividades en la Región, lo que permitiría eventualmente un eficaz posicionamiento.⁶
- Belleza, extensión y lo inexplorado de los parajes de la Región, constituyéndola como un área de gran potencial turístico.

III.2.3 Debilidades

- La distancia del terreno a la ciudad de Puerto Natales (125 km.), pudiese dificultar el transporte, el abastecimiento, la misma construcción del establecimiento turístico, y el interés por potenciales empleados del hotel en trabajar en el lugar.
- Imposibilidad de acceder al terreno durante algunos meses de invierno, a menos de poseer vehículos y transporte de muy buena calidad (jeep, camioneta, camión), lo que reduce estrictamente el periodo posible de operación del hotel.

III.2.4 Amenazas

- Alta varianza en la relación precio/calidad de los servicios turísticos ofrecidos en la Región, lo que tiene efectos negativos en la experiencia de los turistas.⁷
- El nivel medio de barreras de entrada para los nuevos competidores, que permite un posible emplazamiento de un hotel con concepto similar en la zona.

⁵ Más detalles en acápite Demanda, Investigación de Mercado

⁶ Más detalles en acápite Oferta, Investigación de Mercado

⁷ Más detalles en acápite Oferta, Investigación de Mercado

- Condiciones climáticas que no permitiesen el funcionamiento del hotel por la cantidad de meses requeridos anualmente, para hacer rentable el negocio.
- Eventual masificación y sobrepoblación del turismo en Patagonia, perdiendo su atributo de exclusividad, y dejando de ser un destino atractivo para el público objetivo.

III.3 Conclusiones

De la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de la competencia, se deduce que el factor central que disminuye el atractivo de la industria corresponde a la fuerte posición negociadora que tienen los operadores turísticos. Se rescata del análisis la importancia de definir correctamente la estrategia genérica y el modelo de negocios, de modo de posicionarse frente a los operadores como un destino llamativo y un producto de calidad, para consecuentemente facilitar la comercialización del hotel y enfrentar de manera auspiciosa el riesgo que sugiere el poder de negociación de dichos intermediarios.

De manera adicional, el modelo indica que el atractivo de la industria y las posibilidades de obtener altas rentabilidades en el largo plazo, son de nivel medio-alto. Tal atractivo se ve motivado principalmente por el bajo poder de negociación de los clientes, por el fuerte nivel de crecimiento en las llegadas y alojamiento de turistas en la Región, por la barrera de entrada que supone el requerimiento de capital, y por la exclusividad del destino turístico Patagonia.

En lo que respecta al análisis del medio, se concluye que a pesar de las amenazas identificadas, el entorno supone claras oportunidades de negocio. Debido, principalmente, al aumento de la demanda por destinos que acerquen al turista a la naturaleza y a sus raíces, requerimientos que son enteramente satisfechos por la Patagonia, lugar en el que, además, la cantidad de competidores no es numeroso y en que la oferta de actividades turísticas es escasa, por lo que una propuesta diferenciada como la que en el presente informe se detalla tiene claras posibilidades de satisfacer tal necesidad.

Se entiende que la forma de enfrentar el aislamiento del lugar de emplazamiento del hotel es poniendo énfasis en su ubicación privilegiada en término de la cercanía a los principales atractivos turísticos de la zona, e implementando un sistema efectivo y confiable de transporte local, tanto para los clientes como para los empleados del hotel. Con respecto a la imposibilidad de funcionamiento durante los meses de invierno, se ha notado que no constituye una debilidad determinante con respecto a la competencia, en el sentido que durante aquellos meses la demanda disminuye substancialmente, al punto que muchos hoteles deciden cerrar el establecimiento durante aquellos meses para incrementar la rentabilidad del negocio.

En cuanto a las amenazas del medio externo, se ha determinado una estrategia genérica, la cual se detalla y especifica más adelante, que persigue diferenciarse de la competencia y constituir un servicio de excelencia, de manera que la varianza precio/calidad observada en la oferta turística de la Región y la entrada de nuevos competidores, no afecte de manera directa la imagen y posicionamiento del hotel frente a los operadores y clientes.

En base a lo descrito anteriormente, y luego de haber realizado el análisis estratégico del negocio, se fundamenta que el proyecto efectivamente presenta condiciones favorables para su implementación y desarrollo.

IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

IV.1 Oferta

IV.1.1 Antecedentes Preliminares

Así como se establece en la siguiente tabla, en la Región de Magallanes y Antártica Chilena existen 212 empresas de alojamiento turístico, que totalizan 5.709 camas, alojamiento que se concentra principalmente en las provincias de Magallanes (34%) y Última Esperanza (53%).

Tabla 3: Empresas de Alojamiento por Provincia, XII Región, Año 2007

Provincia	Hoteles y Hosterías	Hostales, B&B y similares	Otros (Lodges, Refugios, etc.)	Total Empresas	%	Nº Camas
Magallanes	13	59	1	73	34%	2.397
U. Esperanza	32	76	5	113	53%	3.022
T. Fuego	6	7	0	13	6%	219
Antártica	1	12	0	13	6%	71
Total	52	154	6	212	100%	5.709
%	25%	73%	3%	100%		

Fuente: SERNATUR y PTI CORFO, Año 2007

Se observa que la capacidad hotelera se distribuye principalmente en dos grandes categorías en la Región, Hoteles y Hosterías por lo general de tres y cuatro estrellas (25%), y otra categoría mayoritaria en la que se incluyen Hostales, B&B, Residenciales y Hoteles de una o dos estrellas (73%).

En lo que respecta a la calidad de la oferta anteriormente categorizada, y de acuerdo con información cualitativa extraída del Análisis Estratégico de la Oferta Turística de XII Región realizada por Juan Sebastián Montes en el año 2002, los servicios turísticos tienden a ser de calidad media baja comparadas con el estándar internacional, hecho que se ve reflejado en la predominante existencia de precios bajos.

A nivel nacional, según se indica en el Estudio de la Competitividad en Clusters de la Economía Chilena, Resumen del Estudio Sectorial para el Turismo, las brechas de relación precio/calidad de los servicios turísticos con efectos negativos en la experiencia de los turistas, los bajos niveles de profesionalización en las empresas del sector y una cultura poco amigable hacia el turista, constituyen grandes debilidades del turismo nacional, que también se observan en la Región.

IV.1.2 Competencia Directa

En función de su calidad del servicio, orientación al cliente, y consecuentemente a ser hoteles de mayor modernidad y menos convencionales, se han definido los siguientes diez hoteles como competencia directa dentro de la Región:

Tabla 4: Tarifas Single y Doble, y Número de Habitaciones de la Competencia Directa

Nombre Establecimiento	Tarifa Single (US\$)	Tarifa Doble (US\$) ¹	Nº Hab.	Observaciones
Hotel Explora	1.072	730	50	Estadía 4 noches, all inclusive (c/t/e)
Hotel Río Serrano	550	450	99	Estadía 4 noches, all inclusive (c/t/e)
Hostería Las Torres	645	460	84	Estadía 4 noches, all inclusive (c/t/e)
Hotel y Spa Índigo Patagonia	330	330	29	Según dólar observado, 9 de septiembre
Hotel Altiplánico Sur	180	220	22	
Hotel Remota	675	495	72	Estadía 4 noches, all inclusive (c/t/e, SPA Sin Masaje)
Hotel Costa Australis	275	300	74	
Weskar Patagonian Lodge	125	134	21	Incluye desayuno y SPA; según dólar observado, 14 de septiembre
Lodge Cerro Guido	305	305	15	Estadía con Desayuno
	671	488	15	Estadía 4 noches, all inclusive (c/t/e)
Lodge Lakutaia	200	250	24	Estadía con Desayuno
	758	657	24	Estadía 3 noches, all inclusive (c/t/e)

¹ Algunos establecimientos definen la tarifa doble por una persona, y otros por dos personas, no se ha modificado la información entregada por los hoteles, que es la que se expone.

c/t/e: comida, transporte, excursiones

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se exponen breves caracterizaciones de cada uno de los diez hoteles.

El **Hotel Explora** se ubica dentro del Parque Nacional Torres del Paine, al borde del Lago Pehoé, y posee una arquitectura que le otorga un aura de simplicidad. La tarifa que se expone corresponde a habitaciones de 26 m², y se entregan servicios de sauna, masajes, piscina temperada, jacuzzi al aire libre; además de bar abierto, room service, transporte del cliente hacia el hotel y excursiones diarias en el entorno dentro de un total de 25 posibilidades (caminatas, cabalgatas, salidas en vehículo o en bote).

El **Hotel Río Serrano** está ubicado a 80 km de Puerto Natales, en el Parque Nacional Torres del Paine, y es un hotel espacioso y elegante. Ofrece servicios como salas de conferencia, internet inalámbrico, room service, sala de lectura y biblioteca, y excursiones diarias dentro del Parque Nacional. Las habitaciones consideradas poseen 32 m², y además dispone de una planta de tratamiento de aguas servidas y un plan de reciclaje.

La **Hotel Las Torres** se ubica en el Parque Nacional Torres del Paine, a 7 km. de la base de las Torres, y posee habitaciones e instalaciones que son simples y acogedoras. Dentro de los servicios ofrecidos se encuentran los siguientes: SPA (hidromasajes, fango terapia, sauna, reflexología y masajes), centro de conferencias, caballerizas (150 caballos), internet inalámbrico, telefonía satelital, traslado desde aeropuerto, comida orgánica producida en el lugar, y más de 15 excursiones diarias (vehículo, trekking, caballo, sendero interpretativo) realizadas con un número máximo de 8 personas. Además, en lo que respecta al cuidado del medio ambiente, hay programas de reciclaje, manejo de combustibles y producción limpia con gas natural comprimido.

El **Hotel y Spa Índigo Patagonia** es un hotel boutique, ubicado en el paseo marítimo y centro de Puerto Natales, y posee una arquitectura moderna y de estilo vanguardista. Las habitaciones se distribuyen en torno a un patio central, comunicadas entre ellas por medio de pasarelas y escaleras que crean una interesante circulación dentro del edificio. Respecto del tamaño de las habitaciones, la cotizada posee una superficie de 35 m², asimismo hay otras más pequeñas de 20, 28 y 26 m². Los servicios ofrecidos contemplan full SPA (3 jacuzzis exteriores, 2 salas de masajes, 1 gran sauna), Bar & Restaurant (centolla, ternero, cordero, pisco sour), asistencia gratuita para organizar el viaje en Patagonia y Chile, e internet.

El **Hotel Altiplánico Sur** se ubica en las cercanías de Puerto Natales, y corresponde a un hotel boutique que declara una orientación hacia el cliente, mediante la entrega de un servicio hospitalario y personalizado. La arquitectura se mimetiza con la naturaleza gracias a los materiales utilizados en su fachada exterior, los que son propios de la zona; igualmente, en el interior se utilizaron maderas nobles del sector, como el ciprés de las guaitecas. Cada habitación ha sido decorada de forma diferente, existe un único menú diario (centolla, merluza, ostiones, locos, congrio, salmón, cordero), y se ofrecen servicios de jacuzzi al aire libre, masajes e internet.

El **Hotel Remota** se encuentra situado en la ciudad de Puerto Natales, y posee una arquitectura inspirada en los galpones de las estancias, un galpón de lujo. Las habitaciones tienen una superficie de 32 m². Algunos de los servicios que se ofrecen y que son incluidos en las tarifas expuestas son: SPA (sauna, piscina temperada, jacuzzi al aire libre, masajes) y excursiones diarias dentro de un total de 14 posibilidades (máximo de 8 personas, caminando o en vehículo, con guía bilingüe). Ofrecen programas de 3, 4, 7, 10 y 14 días.

El **Hotel Costa Australis** se ubica al borde del fiordo de Última Esperanza, en la ciudad de Puerto Natales, ostentando una arquitectura elegante y convencional. Calefacción independiente, telefonía, internet, y planificación y coordinación del viaje del cliente, son algunos de los servicios ofrecidos en este hotel.

El **Weskar Patagonian Lodge** está ubicado en el borde costero de la ciudad de Puerto Natales, y se enfoca en ser un destino reparador y contemplativo. Las habitaciones se encuentran decoradas sólo con elementos naturales, y van desde los 14 m² a los 28 m². Además de sala de lectura, SPA (2 hot-tubs, 1 sauna a leña) y restaurant (pisco sour, pan amasado, centolla al natural, plato de cordero, pescado silvestre de los fiordos, postres caseros), se ofrece un programa de 3 noches que incluye excursiones tales como Full Day Torres del Paine y Cueva del Milodón, y Navegación en el Fiordo Última Esperanza hasta los Glaciares Balmaceda y Serrano.

El **Lodge Cerro Guido** se ubica a 104 km de Puerto Natales, al borde del Parque Nacional Torres del Paine, y corresponde a un hotel-estancia boutique. Ofrece gastronomía oficial de la zona, incluyendo asado de cordero al palo o la parrilla. Las instalaciones corresponden al siglo pasado y mantienen el estilo colonial, donde se puede participar de actividades turísticas (excursiones al Parque Nacional Torres del Paine, Valle de las Chinas, Sierra Baguales, Sierra Contreras, Río Zamora, Valle Marcou, visita a glaciares, miradores, cabalgatas, birdwatching) y ganaderas (esquila de ovejas, arreos, baños lanares) que permiten conocer la vida del baqueano.

El **Lodge Lakutaia** se encuentra ubicado en la Isla Navarino, dentro de la Reserva Mundial de la Biósfera Cabo de Hornos, y es un lugar donde se puede acceder mediante excursiones a la cordillera Darwin y sus glaciares, navegar canales y fiordos, y visitar el Cabo de Hornos. Cocina internacional y típica regional, biblioteca-mapoteca, charlas dictadas por profesionales acerca de los Yaganes y su cultura, y tecnología de tratamiento de aguas, son ciertos servicios que se ofrecen.

Anexamente, se ha investigado el porcentaje de ocupación que presentan ciertos hoteles de la competencia directa, los cuales se comparan con el porcentaje de ocupación promedio que muestra la Región de Magallanes en su totalidad (según el Estudio de Oportunidades de Negocios, Mercado Turístico, Región de Magallanes y Antártica Chilena, desarrollado por la Gerencia de Inversión y Desarrollo de la CORFO). Los valores hallados se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5: Porcentajes de Ocupación, Hoteles Competencia Directa y Región de Magallanes

Establecimiento	% Ocupación Anual	Nº Habitaciones
Hotel Las Torres	36%	84
Hotel y Spa Índigo Patagonia	53%	29
Hotel Explora	37%	50
Región de Magallanes	51%	-

Fuente: Elaboración Propia

IV.1.3 Otros Referentes

Campamentos Ecológicos

Patagonia Camp dispone de 17 yurts, unas cómodas carpas de lujo ubicadas a orillas del Lago Toro y frente al macizo del Paine, las que están equipadas con camas dobles, sistema de calefacción, terraza, baño privado, y decoradas con muebles y tejidos patagónicos fabricados por artesanos de la zona. Se dispone además de una sala de masajes, una planta de tratamiento de aguas orgánicas y aguas grises, artefactos eléctricos de bajo consumo, teléfono con DDI y DDN, luz y agua caliente, internet y bicicletas. Dentro de la comida ofrecida se encuentra el cordero, merluza, frutas y verduras de la zona, pisco sour y vino chileno. En lo que respecta a los programas, existen de 3 y 4 noches, la tarifa diaria del segundo programa es de US\$703 por persona habitación Single y US\$475 habitación Doble, e incluye traslado, alojamiento, comidas, excursiones (dentro de un total de 10, máximo de 10 personas por guía/vehículo) y guía bilingüe.

EcoCamp Patagonia ofrece domos de bajo impacto ambiental, que permiten el contacto cercano con la naturaleza, disfrutando además de la comodidad de un hotel. Tienen una superficie de 28 m², y poseen baño privado, con una capacidad total de 56 residentes. Corresponde a un lodge de ecoturismo, con certificaciones ISO14001 y CarbonFree, en su construcción se han ocupado materiales disponibles en la zona, minimizando su importación; además de evitar impactar excesivamente el terreno y suelo en el diseño, de tener suministro energético mediante placas solares y dos aerogeneradores, de utilizar propano para calentar el

agua, de tener un plan de reciclaje y cerdos que se alimentan de los residuos orgánicos, y de ofrecer comida vegetariana y sin gluten a pedido. Respecto de las tarifas, un programa de 4 noches tiene un costo que va entre los US\$375 y US\$602 diarios por persona, lo que incluye alojamiento, comida, transporte y excursiones (con guía bilingüe, máximo de 12 personas por guía, y máximo de 16 personas por expedición).

Turismo de Estancia, Agroturismo

Se desarrollan actividades que permiten conocer la vida campesina y además disfrutar del entorno natural, como ordeña y degustación al pie de la vaca, visita al galpón de esquila, baño de lanares, manejo de piños, paseos en caballo y en carreta, amansa racional, observación de fauna nativa y avistamiento de aves. La comida es por lo general casera (asado de cordero, once campestre, postres caseros, pisco sour) y el recinto es atendido por familias dueñas de las estancias. Se han identificado los siguientes lugares donde se realiza agroturismo: Estancia Fitz Roy, Rancho Sutivan, Estancia Turística Perales, Estancia Olga Teresa, Estancia Mis 3 Hijos y Agroturismo Los Manantiales.

IV.2 Demanda

IV.2.1 Ecoturismo

Información entregada por la TIES (The International Ecotourism Society) en su Fact Sheet, Septiembre 2006, respecto de la demanda del consumidor y el perfil del ecoturista en Europa se expone a continuación:

En Europa, entre el 10%-20% de los viajeros buscan opciones “verdes”, y entre el 5%-10% las exigen. En particular, en Alemania el 65% (39 millones) de los turistas esperan calidad ambiental, y el 42% (25 millones) piensan que es particularmente importante encontrar acomodación que sea amigable con el medio ambiente; en el Reino Unido, el 87% de los turistas respondió que sus vacaciones no debiesen dañar el medio ambiente.

En lo que respecta a la disposición a pagar, una encuesta realizada a turistas de Estados Unidos, Reino Unido y Australia, reveló que el 70% pagaría más de US\$150 adicionales por una estadía de dos semanas en un hotel con una actitud responsable hacia el medio ambiente.

Cerca de un tercio (46 millones) de los turistas americanos compran específicamente a compañías que donan parte de sus ganancias a organizaciones de beneficencia; en Europa, donde existe un fuerte y creciente movimiento hacia el turismo sustentable, esta tendencia es aún mayor.

En lo que respecta al perfil de ecoturista en Europa, se indican los siguientes aspectos: turistas con experiencia, con mayor nivel educacional, corresponden al sector de mayor ingreso, su edad va de mediana a tercera, son líderes de opinión, consultan y comentan a sus amigos y colegas acerca del viaje, y son justamente la fuente más importante de información acerca del viaje.

IV.2.2 Chile y Tendencias Globales

En la actualidad, existen nuevas tendencias en la demanda que están cambiando la dinámica de la industria. De acuerdo con el Estudio Competitividad en Clusters de la Economía Chilena (2007), algunas de las tendencias globales en la demanda de turismo que son relevantes para el sector en Chile son las siguientes:

- Baby boomers emergen como un sector de alto crecimiento.
- Nichos de intereses especiales crecen rápidamente: ecoturismo, SPA, cruceros, entre otros.
- Turismo de Negocios (reuniones, conferencias y exhibiciones) cobra mayor relevancia como segmento clave, considerando que el gasto diario es considerablemente mayor al turismo convencional.
- Aumento general de turismo con mayor consumo diario y mayor sofisticación de la oferta y demanda turística.
- Nuevas tecnologías de aviones de bajo costo incrementan opciones de turismo de larga distancia.

IV.2.3 Región de Magallanes

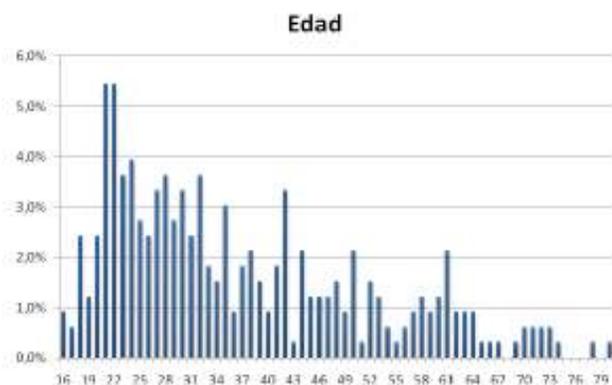
Para el análisis de este aspecto, se tuvo acceso al Segundo Informe de Avance, Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Ejecución del Programa de Inversión en Turismo en las Zonas Extremas más la Región de los Ríos, Informe Territorio de Magallanes, desarrollado por el CEGESTUR (Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo), en el cual se caracteriza y segmenta la demanda turística de temporada alta dentro de la Región, mediante el diseño, desarrollo y análisis de 345 encuestas efectuadas para los principales puntos de salida (Dorotea, Monte Aymond, Punta Arenas – Aeropuerto y San Sebastián).

A continuación se presentan los principales indicadores hallados para la Región.

Total de 332 encuestas válidas realizadas, con 209 (63%) turistas extranjeros y 123 (37%) nacionales.

En la figura 3 se observa el histograma de edad construido.

Figura 3: Histograma de Edad



Fuente: Segundo Informe de Avance, Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Ejecución del Programa de Inversión en Turismo en las Zonas Extremas más la Región de los Ríos, Informe Territorio de Magallanes

De los visitantes, un 42% ha visitado entre 1 y 3 países, mientras que el 58% restante ha visitado al menos 4 países.

Un 73% planificó su viaje de manera independiente, un 18% lo hizo a través de una Agencia de Viajes en su país de origen y un 9% lo hizo mediante una Agencia de Viajes en Chile. En la figura 4 se caracteriza el canal de comercialización utilizado.

Figura 4: Medios de Información y Compra



Fuente: Segundo Informe de Avance, Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Ejecución del Programa de Inversión en Turismo en las Zonas Extremas más la Región de los Ríos, Informe Territorio de Magallanes

Un 71% de los turistas adquiere el servicio de alojamiento de forma local, donde el 41% prefiere alojarse en hoteles. En el caso de los servicios de alimentación es donde la compra local alcanza su más alto valor, con un 94% de compra local y prefiriendo restaurants. Mientras que en el caso del transporte, un 78% lo adquiere en la Región, movilizándose en un 65% a través del transporte público. Las excursiones preferidas por los visitantes son de tipo regular en un 73%.

En lo que respecta a la medición de satisfacción y percepción de los servicios, en general todos los servicios (alojamiento, alimentación, transporte, excursiones) se destacan por ser muy bien evaluados, tendencia que se acentúa en el caso de las excursiones, y donde se observa que la variable precio es la más pobremente evaluada dentro de las variables consideradas (precio, calidad, limpieza, localización, accesos, personal e información).

La medición de la satisfacción y percepción de los atractivos turísticos indica que las percepciones sobre los cuatro tipos de atractivos (naturales, culturales, sociales y actividades) es muy buena en todos sus atributos (calidad, información, limpieza, accesos, dotación, otros).

Adicionalmente, en lo que se refiere a las motivaciones para viajar y elección del destino, se observa que en general los turistas que ingresan a la Región son personas que entregan una alta importancia a los viajes, placer, innovación y aventura, no eligiendo destinos de acuerdo a modas. En particular, su elección de la Región de Magallanes como destino, se debe a los paisajes, parques naturales y calidad del entorno natural.

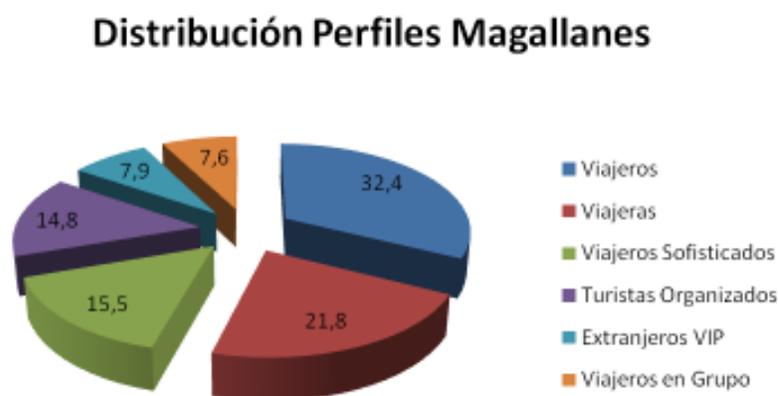
En la Región de Magallanes se hace más relevante el alto costo de acceso, donde el costo de transporte demanda hasta cantidades superiores al 50% del gasto en todos los segmentos, dinero que muchas veces no queda en el territorio.

IV.2.4 Segmento Objetivo

En lo que sigue se describe con detalle el perfil del oclotipo escogido como uno de los segmentos meta del proyecto, dentro de los 6 identificados en el territorio de Magallanes (viajeros, viajeras, viajeros sofisticados, turistas organizados, extranjeros VIP, viajeros en grupo) en el estudio efectuado por el CEGESTUR: los extranjeros VIP. La proporción de dichos clusters dentro de la Región se muestra en la figura 5.

Tal perfil se escogió debido a que corresponde a extranjeros de larga distancia con un alto nivel de gasto, quienes se ha supuesto serían el segmento más proclive a consumir el tipo de servicio que en este proyecto se presenta y desarrolla.

Figura 5: Proporción de Clusters



Fuente: Segundo Informe de Avance, Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Ejecución del Programa de Inversión en Turismo en las Zonas Extremas más la Región de los Ríos, Informe Territorio de Magallanes

A continuación se presenta el detalle del perfil caracterizado como extranjeros VIP:

Son los de mayor gasto de la muestra, superando los \$3.250.000 en su gasto total. Corresponde al segmento de mayor edad (promedio de 46 años), y sólo son extranjeros (Alemania, Estados Unidos, España, Australia, Brasil, Italia). Son trabajadores (53,8% trabajador dependiente, 26,9% trabajador independiente), aunque hay una cantidad relevantes de jubilados (15,4%), y su nivel de estudios está dentro de los más altos (42,3% nivel universitario, 23,1% nivel de posgrado). Conocen la mayor cantidad de países, existiendo una fracción importante sobre los 21 países. Permanecen por 17 días, y sólo 1 de cada 6 considera la Región como único destino. Organizan el viaje sobre la base de 4 adultos y combinan su pasado por la Patagonia Argentina e incluso Brasil.

Sólo el 50% de ellos organiza su viaje de manera independiente, y casi el 40% lo hace a través de agencias de viajes. En lo que respecta a los medios de información, los más relevantes son la Agencia de Viaje Real (65,4%) y el Sitio Web del servicio (50,0%); asimismo, el medio de compra más utilizado corresponde a la Agencia de Viaje Real (76,9%), y luego se posiciona el Sitio Web del Servicio (23,1%).

Sus prioridades de gastos están en la llegada a la Región, alojamiento y alimentación, siendo los que proporcionalmente más gastan por estos conceptos. Al considerar los aspectos de transporte dentro de la zona, alojamiento, alimentación y excursiones, ocio, entretención, se observa que el gasto promedio del segmento de extranjeros VIP en dichos ítems asciende a \$1.965.505. En la siguiente tabla se desglosa la totalidad de los gastos del viaje:

Tabla 6: Gasto del Viaje en la Región de Magallanes para los Extranjeros VIP

Ítem de Gasto del Viaje	Extranjeros VIP (\$)	Porcentaje
Viaje de Llegada a Chile	860.322	26,5%
Viaje de Llegada a la Región	126.329	3,9%
Transporte dentro de la zona	394.543	12,1%
Alojamiento	702.519	21,6%
Alimentación	523.777	16,1%
Compras	298.263	9,2%
Excursiones, Ocio y Entretención	344.666	10,6%
Total Gasto del Viaje	3.250.420	100,0%

Fuente: Extracto del Segundo Informe de Avance, Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Ejecución del Programa de Inversión en Turismo en las Zonas Extremas más la Región de los Ríos, Informe Territorio de Magallanes

Los elementos más relevantes para la elección del viaje son el placer y la importancia de viajar en su vida. Las principales motivaciones para la elección del destino son los paisajes y parques naturales; luego le siguen clima, calidad del entorno natural, tranquilidad/descanso, seguridad y aventura. Respecto de sus percepciones al término de la experiencia, el 84,6% volvería a la Región (segmento de menor porcentaje) y un 100,0% recomendaría la Región a amigos o familiares.

En el Anexo F se listan los países de origen para el segmento extranjeros VIP.

Los principales lugares de procedencia de los turistas corresponden a Punta Arenas (21,9%), Argentina (9,4%), Brasil (9,4%), Puerto Natales (9,4%), Santiago (9,4%) y Torres del Paine (9,4%); en cuanto que los próximos destinos más relevantes corresponden a Santiago (18,8%), Argentina (15,6%), Río Gallegos (12,5%) y Puerto Montt (9,4%).

IV.3 Mercados Total, Potencial, Meta

Considerando el mercado total como el universo de clientes con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de la empresa, se estimará como el total de turistas que ingresaron a la Región el año 2006, por corresponder a la información más reciente de la que se dispone, y que asciende a 517.577 turistas. El ingreso de turistas a la Región de Magallanes ha mostrado un aumento promedio anual del 17% entre los años 2000 - 2006, por lo tanto al suponer la misma tasa promedio de crecimiento para los próximos años, se obtiene la siguiente proyección:

Tabla 7: Proyección Ingreso de Turistas, Región de Magallanes

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Mercado Total	517.577	605.565	708.511	828.958	969.881	1.134.761

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mercado Total	1.327.670	1.553.374	1.817.447	2.126.414	2.487.904	2.910.847

En lo que respecta al mercado potencial, se ha de cuantificar en primer término a aquellos turistas extranjeros que muestren el perfil del ecoturista, y por tanto, a quienes constituirían los principales potenciales clientes para el hotel. Se ha encontrado en el estudio desarrollado por el CEGESTUR que la participación dentro del universo de los encuestados del segmento extranjeros VIP es del 7,9%. Luego, la manera en que estimará el mercado potencial extranjero será considerando aquel 7,9% dentro del total de turistas ingresados a la Región, incluyendo justamente a aquellos turistas que son extranjeros y viajeros con gran experiencia, de alto nivel de ingreso y educación, y cuyos gastos corresponden a los más elevados.

Es relevante mencionar que el estudio al cual se hace referencia fue efectuado durante el periodo de temporada alta, por lo que los porcentajes utilizados podrían ser no del todo representativos del año completo, ni al efectuar una proyección de once años, pero en este caso es utilizado de manera de hallar un mercado potencial que otorgue un orden de magnitud referencial.

Adicionalmente, y de manera de incluir en la estimación del mercado potencial a los segmentos meta complementarios de turistas nacionales particulares y corporativos, se añadirá a la cifra estimada para los extranjeros VIP, el segmento socioeconómico ABC1 nacional. Consecuentemente, se considera inicialmente, y para el año 2006, el 29% de los turistas ingresados a la Región, y del total de aquellos turistas nacionales, se contempla únicamente un 10%, correspondiente al estrato socioeconómico ABC1 (según publicación Grupos Socioeconómicos 2008, desarrollado por la Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado, AIM). De este modo, se estima el mercado potencial nacional como el 2,9% de los turistas ingresados a la Región.

La cuantificación obtenida para el mercado potencial se expone a continuación:

Tabla 8: Proyección y Cuantificación del Mercado Potencial

Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Mercado Total	517.577	605.565	708.511	828.958	969.881	1.134.761
Mercado Potencial Extranjero (7,9% Mcd. Total)	40.889	47.840	55.972	65.488	76.621	89.646
Mercado Potencial Nacional (2,9% Mcd. Total)	15.010	17.561	20.547	24.040	28.127	32.908
Mercado Potencial Total	55.898	65.401	76.519	89.527	104.747	122.554

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Mercado Total	1.327.670	1.553.374	1.817.447	2.126.414	2.487.904	2.910.847
Mercado Potencial Extranjero (7,9% Mcd. Total)	104.886	122.717	143.578	167.987	196.544	229.957
Mercado Potencial Nacional (2,9% Mcd. Total)	38.502	45.048	52.706	61.666	72.149	84.415
Mercado Potencial Total	143.388	167.764	196.284	229.653	268.694	314.372

Finalmente, para el cálculo del mercado meta, se ha acudido al juicio experto y análisis comparativo con la competencia directa de manera de estimar el porcentaje de ocupación anual esperado, y que se ha definido como un 30% el primer año, 33% el segundo año, 35% el tercer año, 40% el cuarto año, y que se estabiliza en un 45%. Considerando adicionalmente un hotel con 30 habitaciones, un promedio de 1,5 pasajeros (pax) por habitación y un inicio de actividades del hotel para el año 2012, se obtienen las siguientes cifras para el mercado meta:

Tabla 9: Estimación del Mercado Meta

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Porcentaje Ocupación	30%	33%	35%	40%	45%	45%
Días en el Año	365	365	365	365	365	365
Nº de Hab.	30	30	30	30	30	30
Pax/Hab.	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Mercado Meta	4.928	5.420	5.749	6.570	7.391	7.391
% Mercado Potencial	3,4%	3,2%	2,9%	2,9%	2,8%	2,4%

Se observa un 3,4% del mercado potencial total para el primer año con un porcentaje de ocupación del 30%, un 3,2% para el segundo año con un porcentaje de ocupación del 33%, un 2,9% para el tercer y cuarto año con porcentajes de ocupación del 35% y 40% respectivamente, un 2,8% para el quinto año con un porcentaje de ocupación del 45%, y finalmente un 2,4% para el sexto año con un porcentaje de ocupación igualmente del 45%.

IV.4 Entrevistas en Profundidad

A continuación se exponen los aspectos fundamentales tratados en cada una de las entrevistas en profundidad realizadas dentro del marco de la investigación de mercado (para una descripción más detallada ver Anexo G: Entrevistas en Profundidad).

Nicolás Sahli, empresario sector turístico-hoteler

- En términos de la capacidad del hotel, se sugiere que un hotel de 30 habitaciones es una cantidad adecuada, en el sentido que la operación del hotel es más sencilla que para uno más grande.

Sergio Mac-lean, empresario y cliente del trabajo de título

- Se recomienda enfocar la diferenciación del hotel con el hecho de que el lugar donde se pretende emplazarlo representa en gran parte lo que es la Patagonia, con sus áreas extensas

y deshabitadas, con su belleza paisajística, con la tranquilidad y limpieza característica del extremo sur del continente americano: se vive en este lugar una Patagonia auténtica.

- Algunos elementos adicionales que se mencionan son la cercanía al Parque Nacional Torres del Paine, la importancia histórica y paleontológica del sector, y sus maravillosas formaciones rocosas y cerros.

Jorge Prieto, ingeniero civil industrial, experiencia en el sector turístico-hoteler

- Se indica que una TIR pura del 16% es un valor razonable y suficiente para este tipo de proyectos.
- Se indica que la certificación LEED no se reflejará en el día de hoy en un posible aumento de tarifa, pero que es algo que está sucediendo, y que probablemente en 5 años sí sea así. Por lo cual se podría considerar un aumento de tarifa de alrededor de un 10% a partir del año 4 o 5.
- Con respecto al porcentaje de ocupación se hace la siguiente sugerencia: 30% el primer año, 33% el segundo año, 35% el tercer año, 40% el cuarto año, y estabilizarlo en un 45%.
- Aumento anual real de la tarifa de un 1%.
- Un número de habitaciones que se recomienda para el hotel es del 30.
- Como elemento diferenciador se sugiere considerar el hecho que el lugar donde se pretende emplazar el hotel está equidistante de los dos principales atractivos turísticos de la Patagonia, el Parque Nacional Torres del Paine y Calafate.
- Con respecto a la tarifa, se indica que una tarifa promedio en torno a los US\$600-US\$700 por habitación sería adecuado, e igualmente observar las tarifas de Explora. Además, se indica cómo calcular la tarifa rack (Ver Anexo A: Definiciones Asociadas al Turismo), tarifa para los operadores, nacionales, corporativos y para el sitio web. Donde se esperaría que un 60% de los turistas recibidos lleguen mediante los operadores (y principalmente extranjeros), un 15% sean turistas nacionales particulares, un 15% sean corporativos y un 10% lleguen directamente por el sitio web.
- Se recomienda realizar una encuesta en Puerto Natales y Torres del Paine.
- La promoción se invita a enfocarla de manera diferente para cada segmento: turista extranjero, turista nacional y corporativo. Para el turista extranjero lo principal son los operadores y en cierta medida mediante el sitio web, para lo que hay que participar en ferias, estar presente en los folletos y manuales de los operadores, y realizar fams (se explica y detalla más adelante). Para el segmento de turismo nacional se recomienda publicidad directa y mediante el sitio web, para lo cual ha de considerarse el elemento de prensa nacional, mediante publicidad y relaciones públicas (chef, sociales). Para los corporativos, la promoción directa mediante visitas es lo recomendado.

Lorena Valdés, Turismo Pehóé

- Se recomienda una tarifa del estilo all inclusive, debido a que este tipo de turistas viene a conocer más que a descansar, y como son personas con buen nivel económico por lo general compran los servicios y ofertas que se les hacen (navegaciones, desayuno-box lunch-cena, entre otros); se indica que es de hecho lo ideal para ellos, que están dispuestos a pagar por aquellos aspectos adicionales, y así se puede capturar ese valor.

Hernán Visillac, jefe Productos Almacruz

- Se informa que existe un turismo cruzado y combinado en la Patagonia, entre Torres del Paine y Calafate. Se entiende que dado que los turistas están en Calafate, siempre visitan las Torres del Paine, y vice-versa. Por lo tanto, se concluye que estar entremedio de ambos destinos es una muy buena ubicación, y que si se desea concentrar las 3 o 4 noches que el turista se hospeda entre Puerto Natales y Calafate, es necesario ofrecer una serie de actividades (rafting, trekking, avistamiento de aves, cabalgatas, visita glaciares, entre otras).
- Se recomendaría la versatilidad y flexibilidad de los servicios, en el sentido de que contemplen la mayor cantidad de opciones posibles, como por ejemplo entregar la posibilidad de hacer un mismo camino a caballo y en vehículo.
- Se sugiere que hay que apuntar a ser un hotel de excelencia, independiente del segmento escogido, pues la calidad del producto y servicio es lo que asegurará el éxito. En definitiva, se entiende que si el servicio del hotel es bueno, a la larga va a resultar, en la medida que los tour operadores visiten el lugar y entonces comiencen a recomendarlo, y si es así, el turista lo preferirá por sobre otras opciones, aunque cuesten US\$ 2.000 los dos días de estadía.
- Se recomienda que la tarifa incluya todas las actividades y comidas (desayuno, almuerzo o box lunch, y cena), de manera que existan variadas actividades de mañana y de tarde, y que el turista libremente pueda elegir las que desea realizar. Se sugiere entonces implementar una estructura flexible, debido a que se informa que la gente que llega a Patagonia por lo general no tiene muchos miramientos con respecto a lo que va a pagar, y piensa que ya que se encuentra en el lugar, sería bueno tomar las actividades que le ofrecen.
- Con respecto al canal de distribución y venta, se recomienda trabajar con los 10 principales tour operadores chilenos, operadores especialistas y tour operadores argentinos con viajes de familiarización (fams), alojándolos 2 noches en las instalaciones, comunicándoles la tarifa neta del programa, de forma que ellos puedan salir a promocionarlo a sus tour operadores en el extranjero. Se informa que el tiempo de reacción estimado de la cadena es de 1 o 2 años (pues la información debe llegar al extranjero, formalizarse en los manuales, y considerar tiempo para que los operadores extranjeros también vengán a conocer el producto si así lo desean); por lo que se recomienda trabajar fuertemente con los tour operadores argentinos, cuyo mercado es más potente y tiene mejor capacidad de reacción en términos de tiempo. De esta manera, se invita a considerar los tour operadores, manuales, viajes a ferias internacionales de turismo y entregar folletería. Se entiende que la tarifa del tour operador es comisionada, pero igualmente se recomienda por sobre la venta directa (como Explora), en la cual se vende derechamente a las agencias en el extranjero, pues ésta tiene asociados riesgos adicionales: el operador nacional se distancia (de lo contrario siempre dan un colchón, envían gente al hotel, lo incorporan en sus programas, y lo comercializan), y tener problemas en la cobranza a las agencias extranjeras.
- En conclusión, se indica que para que los tour operadores vendan el hotel, el producto debe ser de excelencia y diferente, para lo cual se recomienda enfocarse en la cercanía a los atractivos turísticos de la zona, tener un muy buen nivel de servicio, muchas actividades para ofrecer, y tarifas con todo incluido. Se ha observado que la gente cada vez busca más un turismo temático, que le aporte algo, del cual se lleve un aprendizaje, que sea instructivo, por lo que se recomienda un turismo más estudioso, de los glaciares, de la formación de las montañas, de las costumbres del lugar, de qué existió en el lugar previamente, de

tradiciones de la zona; un turismo que incluya un tema cultural, no sólo hacer las actividades, sino que de esta forma agregarles valor.

Renato Miranda y Alessandra Nasi, empresa Edificio Verde, certificación LEED en Chile

- Se informa que el incremento en el nivel de inversión depende del tipo y la calidad del proyecto; aunque usualmente en la generalidad de proyectos con los que se trabaja no se ha observado un incremento en la inversión para obtener la certificación, y en los casos en que sí ha sucedido, no excede un incremento del 3%.
- Con respecto a la reducción de los gastos operacionales del hotel, una cifra estándar en su reducción corresponde a un 30%-40%.
- En conclusión, se indica que si el proyecto está correctamente diseñado, se pueden generar ahorros tantos en la fase de inversión como en la de operación, si se considera la certificación desde el inicio del proyecto.
- La consultoría para obtener la certificación tiene un costo de 1.000 UF, y hay que sumarle un pago adicional de 0,05 US\$/pie².

Keneth Mena, caso reducción consumo energético tienda Sodimac

- Se comenta que esta tienda Sodimac es la primera en la cual se han considerado ahorros energéticos y certificación LEED, y que el aumento que significó esto en la inversión es de un 5%, pero que se ha notado que en rigor el aumento es del orden del 2,8% - 3,0%, debido a que en este caso se ha incurrido en costos adicionales y no estrictamente necesarios. Se cuantifica que la inversión se recupera en un plazo estimado de entre 3 y 4 años, y que con respecto a los ahorros energéticos, corresponde a un 30% en comparación a las mejores y más recientes tiendas, y que puede llegar a ser de un 100% si se compara con tiendas más antiguas.

IV.5 Encuesta

Se diseñó una encuesta de 16 preguntas, la cual fue realizada en la ciudad de Puerto Natales y en el Parque Nacional Torres del Paine, con el fin de conocer y determinar las preferencias del mercado meta, en términos del alojamiento turístico y de las actividades ofrecidas.

Objetivos

Objetivo General

“Determinar las principales preferencias del mercado meta, en términos de alojamiento turístico y actividades complementarias”.

Objetivos Específicos

- Obtener información del encuestado (edad, sexo, país de origen), de manera de obtener variables de segmentación y establecer la pertenencia al mercado meta.

- Conocer el tipo de alojamiento turístico usualmente utilizado por el encuestado y su disposición a pagar por noche de alojamiento.
- Determinar aquellos atributos determinantes en la elección del alojamiento turístico, junto con definir las actividades complementarias turísticas de preferencia del encuestado.
- Conocer las preferencias de los encuestados en términos de los atributos, servicios y características de un hotel, junto con su disposición a pagar, de manera de sustentar el marketing táctico.
- Establecer la valoración y el grado de interés del encuestado por hoteles que poseen un diseño y construcción sustentable (certificación LEED).

Cuestionario

La encuesta comprende de 16 preguntas, el cuestionario se expone en el Anexo H.

La primera pregunta es respecto de la información personal del encuestado (edad, sexo, nacionalidad). La segunda pregunta caracteriza el tipo de alojamiento turístico que el encuestado usualmente utiliza, y la tercera constata cuánto paga la persona normalmente por una noche de estadía. En las preguntas cuatro, cinco y seis se pide al encuestado que escoja los atributos, actividades complementarias y servicios que considera más relevantes. Más adelante, en las preguntas seis y siete se intenta aclarar si el tamaño y número de habitaciones son importantes, y de serlo, cuál sería un tamaño y número de habitaciones que consideraría ideal. En la pregunta nueve se consulta por preferencias respecto del tipo de tarifa (sólo alojamiento o all inclusive), mientras que en las preguntas diez a trece se intenta vislumbrar las preferencias del encuestado en la gastronomía, arquitectura, decoración y estilo/vestimenta de los empleados del hotel. La pregunta catorce es respecto del tiempo de estadía en un hotel con dichas características, y en la pregunta quince se le pide a la persona definir su disposición a pagar (tanto por tarifa sólo alojamiento como all inclusive). Finalmente, en la pregunta dieciséis se consulta si es relevante o no que el hotel considere una certificación ambiental como la LEED, y de serlo, indicar la disposición adicional a pagar por dicho concepto.

Muestra

El total de las encuestas fueron realizadas entre los días 8 y 12 de noviembre del año 2009, en hoteles identificados como competencia directa, y ubicados en la ciudad de Puerto Natales (Costa Australis, Índigo, Remota) y en el Hotel Las Torres ubicado dentro del Parque Nacional Torres del Paine.

Se logró efectuar un total de 54 encuestas, de las cuales 36 corresponden al segmento objetivo determinado (se filtró mediante la disposición a pagar usual de los encuestados en establecimientos de alojamiento turístico); y dentro del universo de la muestra un 62,5% son provenientes de Europa (Alemania, Bélgica, España, Francia y Reino Unido), 20,8% de América del Norte (Estados Unidos y Canadá), 12,5 % de Chile y 4,2% de América del Sur. La edad de los encuestados se concentra en la superior a los 40 años, constituyendo este segmento un 79,1%

de la muestra total. Con respecto al sexo de los encuestados, un 33,3% son mujeres y 66,7% son hombres.

Resultados y Conclusiones

El análisis de la información recopilada a través de la encuesta permite concluir lo siguiente:

Con respecto a la disposición a pagar, el 66,7% de los encuestados (equivalente a 36 encuestas realizadas) muestra una disposición a pagar diaria superior a los US\$100. Aquellos encuestados son los que se consideran para el análisis y resultados que aquí se exponen, por corresponder al segmento de interés.

El hotel es el tipo de alojamiento turístico preferido entre los encuestados, con un 54,1%, porcentaje que se concentra en los hoteles de 3 y 4 estrellas, luego le siguen las cabañas con un 8,3% y finalmente las hosterías con un 4,2%.

Son cinco los atributos más influyentes en la elección de un establecimiento de alojamiento turístico para los encuestados correspondientes al segmento de interés: calidad de servicio y atención (28,9%), limpieza (13,3%), paisajes y entorno (13,3%), gastronomía (11,1%) y ubicación (11,1%). Otros atributos que influyen, pero en menor intensidad, son los siguientes: precio (6,6%), calidad de las instalaciones (6,6%), actividades complementarias (4,4%), diseño arquitectónico (2,2%) y tamaño y capacidad del establecimiento (2,2%).

Las actividades turísticas y complementarias preferidas son las siguientes: visita a parques naturales (12,5%), visita a atractivos locales (12,5%), actividades rurales y campestres (8,9%), turismo arqueológico y paleontológico (8,9%), turismo aventura (8,9%), pesca (7,2%), alta montaña (5,4%) y contacto con comunidades locales (5,4%). Es relevante mencionar que las actividades de bienestar y auto-conocimiento (yoga, pilates, meditación, terapias, entre otras), fueron escogidas por los encuestados con un porcentaje del 3,6%, con la misma frecuencia que las cabalgatas, ecoturismo, fotografía submarina, observación astronómica, observación de flora y fauna, y trekking.

Los servicios que inducen mayor interés en los encuestados son los siguientes: piscina (40,7%), internet inalámbrico (25,9%), SPA (18,5%). La televisión y sala de reuniones le siguen con un 7,4% de preferencias.

A un 43,8% del segmento objetivo le parece relevante el tamaño de las habitaciones, de los cuales un 42,8% indica como tamaño ideal una superficie de entre 30 m² y 40 m², mientras que a un 56,3% les parece irrelevante.

A gran parte del segmento objetivo (93,8%) no les parece relevante el número de habitaciones que posea el hotel.

Existe una clara tendencia hacia la tarifa del estilo all inclusive, con un porcentaje de preferencia del 75,0%; mientras que la tarifa que contempla sólo alojamiento muestra un porcentaje del 25,0%.

Con respecto a la gastronomía, el tipo de cocina de mayor interés corresponde a la regional (50,0%), luego le sigue la cocina típica nacional (25,0%), y después la cocina internacional junto con encuestados que indicaron todo (regional, nacional, internacional y vegetariana), ambas con un porcentaje del 12,5%.

Referente a la arquitectura del hotel, a un 75,0% del segmento de interés le parece relevante, dentro de los cuales un 66,7% prefiere una arquitectura de lujo simple y un 33,3% escoge una rústica, sin lujo; mientras que a un 25,0% le parece irrelevante. Con respecto a la decoración, se encontraron los siguientes resultados: lujo simple (66,7%) y rústica, sin lujo (33,3%).

El estilo y vestimenta que los encuestados prefieren para los empleados del hotel es el formal (43,8%), luego le sigue el estilo campestre (31,3%), y finalmente la vestimenta informal, casual (25,0%).

Con respecto al tiempo de estadía en el hotel, el 93,8% de las respuestas del segmento objetivo indican que un periodo ideal estaría entre los 3 y 5 días de estadía: 3 días (37,5%), 5 días (31,3%), 4 días (25,0%) y 2 días (6,3%).

En la pregunta de la disposición a pagar por un hotel con las características que el encuestado ha escogido previamente, las respuestas fueron escasas y no permiten concluir. De hecho, tan sólo un 25,0% del segmento de interés indicó una tarifa diaria all inclusive, las cuales son las siguientes: US\$1.000 (50,0%), US\$400 (25,5%) y US\$600 (25,0%), lo que arroja una tarifa promedio de US\$750.

Un 87,5% de los encuestados que corresponden al mercado meta, sí se encontrarían dispuestos a pagar un porcentaje adicional por hospedarse en un hotel con certificación ambiental (LEED), de los cuales un 64,3% estaría dispuesto a pagar un 5% adicional y un 28,6% estaría dispuesto a pagar un 10% adicional; mientras que un 12,5% no se encuentra dispuesto a aquello.

IV.6 Conclusiones

Luego de haber identificado y caracterizado la competencia existente en la Región, tanto competencia directa como otras iniciativas que sirven de referencia para el desarrollo del presente proyecto, se observa y concluye la inexistencia de una propuesta ecológica y sustentable en lo que respecta a hoteles de altos estándares de servicio dentro de la Región.

Las tendencias observadas y mencionadas a nivel mundial (ecoturismo, baby boomers, turismo de negocios, mayor gasto diario, mayor sofisticación) sugieren la posibilidad de captar mayor valor por turista, mediante la promoción y profundización en implementación de propuestas de valor adecuadas.

Justamente para caracterizar con mayor especificidad la demanda que se recibe en la Región, y de este modo hacer más eficiente el diseño del producto, es que se ha consultado el estudio efectuado por el CEGESTUR, definiendo detalladamente el segmento bautizado como extranjeros VIP, que corresponde al principal mercado objetivo del hotel.

Aspectos fundamentales como el elevado nivel de estudios, ser viajeros con experiencia, sus países de origen, corresponder a turistas que viajan entre adultos, el intensivo uso que realizan de las agencias de viajes (planificación, información y compra), su elevado nivel de gastos, y motivaciones y elecciones asociadas al placer, paisajes y parques naturales, claramente han de ser tomados en consideración en los acápite siguientes.

Es relevante observar que los porcentajes del mercado meta con respecto al mercado potencial, son moderados y razonables, variando entre el 2,4% y el 3,4%. El decrecimiento de tales porcentajes en el tiempo se debe al fuerte crecimiento proyectado para el mercado total, el que se ha estimado en base a datos históricos.

Con respecto a los contenidos de Entrevistas en Profundidad y Encuesta, los antecedentes recogidos y resultados encontrados, constituyen inputs fundamentales y determinantes para los capítulos siguientes de Modelo de Negocios y Plan de Marketing.

V. MODELO DE NEGOCIOS

V.1 Propuesta de Valor

Proveer alojamiento turístico de lujo asociado a la naturaleza y belleza de los paisajes que albergan el lugar, ofreciendo actividades y servicios que tradicionalmente son contemplados en la oferta turística de la Región.

Adicionalmente, se hace una propuesta de valor sofisticada y de excelencia, de estructura flexible, con excursiones instructivas, auténtica y representativa de la Patagonia, en una ubicación privilegiada, mediante una experiencia reconfortante y sostenible.

Se detallan a continuación cada uno de los aspectos constituyentes de la propuesta de valor:

- **Sofisticada y de excelencia**, sugiriendo la posibilidad de captar mayor valor por turista, debido a que se ha observado que en destinos que constituyen competencia directa de la Patagonia, los precios pagados por los turistas y sus gastos son más elevados. Además, estratégicamente, se pretende mediante el nivel de servicio y atención superar las expectativas del cliente y de los operadores, de manera que la comercialización del hotel por parte de los operadores sea fluida y privilegie al hotel por sobre la competencia.
- De **estructura flexible**, implementando una tarifa all inclusive, de manera que el cliente tenga a su disposición una amplia variedad de actividades posibles de realizar y servicios, y que sea el turista quien elija en función de sus estados de ánimo, clima y preferencias.
- Se contempla en la implementación de las actividades turísticas y complementarias tanto outdoor como indoor, que sean de **carácter instructivo**, de manera que aporten aprendizaje y cultura a quien las realiza, lo que constituye un elemento adicional de diferenciación para el hotel. La cultura, idiosincrasia, geografía, clima y características generales de la Patagonia son antecedentes que se pretenden entregar, mediante la entrega de información a los turistas por parte de los guías y la entrega de folletos y recuerdos de la zona, de forma de hacer de las excursiones y actividades una experiencia de aprendizaje.
- El hotel se encontrará emplazado en un terreno que representa fiel e íntegramente lo que es y simboliza la Patagonia: áreas amplias, extensas y deshabitadas, belleza paisajística (coironales, chorrillos, valles, cordillera), flora y fauna propia de la zona, tranquilidad y pureza del entorno, y un versátil e impredecible clima característico del extremo sur austral. Una **Patagonia auténtica**.
- La localización del hotel tiene una **ubicación privilegiada** en el sentido de encontrarse cercana a los dos principales atractivos turísticos de la Patagonia: el Parque Nacional Torres del Paine y Calafate (Glaciar Perito Moreno). De manera de, estratégicamente, relacionarse directamente con aquellos atractivos turísticos en términos de distancia,

poniendo énfasis en dicho aspecto en la propuesta de valor y diseño del producto, para consecuentemente incrementar el atractivo del hotel.

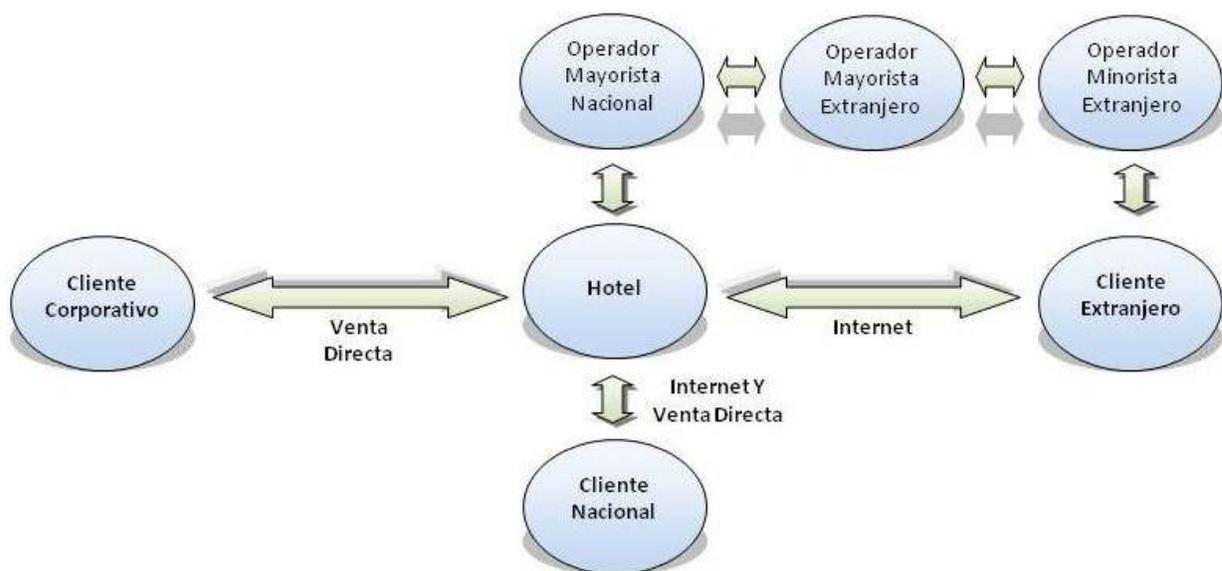
- **Reconfortante**, pues el nivel de servicio en la hotelería y restaurant serán del más alto nivel (personalizado, y de trato cordial y hospitalario), complementado con actividades turísticas y servicios enfocados en ser una experiencia de aprendizaje, e igualmente otras actividades (yoga, pilates, piscina, SPA) que persiguen equilibrar y reconfortar al cliente.
- **Sostenible**, debido a que el hotel considera la Certificación LEED, lo que supone el diseño, construcción y operación de un establecimiento responsable con el entorno y medio ambiente, que hace uso eficiente de los recursos, y con bajo nivel de impacto y emisiones.

La propuesta de valor recientemente presentada se motiva en gran parte por el atractivo de la industria y las posibilidades de obtener altas rentabilidades en el largo plazo. Además, la inexistencia de una propuesta sustentable en los hoteles de altos estándares de servicio dentro de la Región sugiere la presencia de un nicho aún insatisfecho. Y finalmente, las tendencias observadas a nivel mundial en lo que se refiere al turismo (ecoturismo, mayor gasto diario, mayor sofisticación) y el perfil del turista definido como objetivo (elevado nivel de estudios y de ingresos, turistas extranjeros, de experiencia, y con motivaciones asociadas al placer, paisajes y parques naturales), igualmente son indicadores de que la propuesta diseñada se encuentra alineada con la demanda.

V.2 Modelo de Negocios

En la figura 6 expuesta se sugiere la manera en que se percibirán los ingresos.

Figura 6: Modelo de Negocios



La fuente principal de ingreso corresponde al cliente extranjero mediante el operador mayorista nacional (Cocha, Sportours, ADS Mundo, CTS Turismo, First Premium Travel, Turavion, Protours, Latitud 90, Chirak, entre otros), entidad que a su vez mantiene relaciones comerciales con el operador mayorista extranjero, el cual le ofrece sus productos y servicios al operador minorista extranjero, intermediario que se relaciona con el cliente final.

Adicionalmente, el cliente corporativo mediante la venta directa, y el cliente nacional mediante la venta directa y además a través del sitio web del hotel, también constituyen fuentes complementarias y secundarias de ingreso.

Se estima, mediante el juicio experto, que aproximadamente el 60% de los pasajeros del hotel utilizará el canal de distribución de los operadores, un 15% corresponderá a turistas nacionales particulares, un 15% a clientes corporativos mediante venta directa, y un 10% utilizará la plaza de internet.

Las tarifas que se brindan al operador mayorista nacional, a los clientes nacionales particulares, a los clientes corporativos, y la que se publica en el sitio web del hotel, no son las mismas. En términos generales, la tarifa que se negocia con el operador mayorista nacional equivale al 70% de la tarifa rack, debido a que el 30% restante es absorbido por la cadena de comercialización (operador mayorista nacional, operador mayorista extranjero, operador minorista extranjero); el resto de las tarifas igualmente se ajustan al nivel de intermediación de la cadena.

Se ha decidido no dirigirse directamente a los operadores mayoristas y minoristas extranjeros, y enfocarse en los operadores mayoristas nacionales, debido a antecedentes que se han recogido en las entrevistas en profundidad.

Como primer argumento, el hecho que los operadores mayoristas y minoristas extranjeros ofrecen los productos y servicios de ciertos operadores mayoristas nacionales, por lo tanto, incluso de parecerles atractivo el producto, al tener relaciones comerciales establecidas con algún operador nacional, compran por lo general los productos que dicho operador les ofrece.

De manera agregada, se incurre en los riesgos adicionales de que el operador extranjero no cancele por el servicio, y además que la relación comercial con el operador mayorista nacional se vea afectada. El último aspecto mencionado es vital, pues en este negocio es altamente recomendable, debido al alto poder de negociación que poseen los operadores y a la importancia que tienen en el éxito del negocio, mantener potentes relaciones comerciales con dichos intermediarios; de esta forma, el hotel es incorporado en mayor medida en los programas de los operadores, es recomendado y comercializado de mejor manera, y consecuentemente se recibe mayor cantidad de turistas.

VI. PLAN DE MARKETING

VI.1 Marketing Estratégico

VI.1.1 Estrategia Genérica

La estrategia genérica que se considera ayudará a la empresa a establecer y explotar una ventaja competitiva, además de permitir enfrentar las debilidades y amenazas aprovechando las fortalezas y oportunidades que presente el medio externo, y de posicionarse adecuadamente frente a los operadores turísticos, corresponde al **enfoque en la diferenciación**. La posibilidad de diferenciarse indica la capacidad para desempeñar actividades que son diferentes y valiosas, mientras que el enfoque sugiere una meta estrecha, que pretende satisfacer las necesidades de un estrecho grupo de clientes objetivo, en contraposición a una meta amplia que trata de utilizar su ventaja competitiva en toda la industria.

Aquel mercado meta al cual va dirigido el enfoque corresponde a los denominados extranjeros VIP en el estudio desarrollado por el CEGESTUR, a los nacionales VIP o ABC1, y corporativos. Sin embargo, los principales clientes del negocio son los extranjeros VIP, quienes, tal como se ha mencionado anteriormente, son viajeros con elevado nivel de estudios, con experiencia como turistas, edad promedio de 46 años, países de origen Alemania, Estados Unidos, España, Australia, Brasil e Italia principalmente; viajan entre adultos, y hacen uso intensivo de las agencias de viaje para los procesos de búsqueda de información, planificación del viaje y compra. Asimismo, muestran el más alto nivel de gasto, y motivaciones y elecciones asociadas al placer, paisajes y parques naturales.

Consecuentemente, se llevarán a cabo un conjunto integrado de acciones para producir un servicio a costo aceptable, que los clientes meta perciban como diferentes en sentidos que son importantes para ellos. Se entiende que el éxito de la estrategia planteada depende en gran parte de la capacidad de comprender qué valora el segmento objetivo, la importancia relativa que adjudican a la satisfacción de distintas necesidades y aspectos por los que están dispuestos a pagar un precio más alto.

En general, la empresa que utiliza la estrategia basada en la diferenciación busca diferenciarse de sus competidores en la mayor cantidad posible de dimensiones, pues de esta manera se encuentra más protegida de las acciones de sus competidores. Tal criterio ha sido incorporado en el diseño del servicio, contemplando las más variadas fuentes de diferenciación en el servicio al cliente, ubicación del hotel, decoración de las habitaciones y arquitectura, diseño de las actividades turísticas, certificación medioambiental LEED, nivel de sueldos sobre el promedio de mercado, eventual apoyo a instituciones de beneficencia, sistema de información que registre data clave de cada cliente y una propuesta gastronómica sofisticada.

De esta manera, sería posible posicionarse con éxito en término de las cinco fuerzas de la competencia para obtener rendimientos superiores al promedio. Respecto de la rivalidad entre los competidores existentes, los clientes suelen ser compradores leales de productos que se diferencian en formas que tienen significado para ellos, con lo que la rivalidad se ve atenuada. El

carácter exclusivo del servicio diferenciado a ofrecer disminuye la sensibilidad de los clientes a los incrementos de precio, quienes estarán dispuestos a aceptar un aumento de precio mientras el servicio siga satisfaciendo aquellas de sus necesidades que perciben como únicas, disminuyendo significativamente el poder de negociación de los compradores. En cuanto al poder de negociación de los proveedores, los amplios márgenes de utilidad que la empresa tiene en estos casos la aíslan en cierta medida de la influencia de los proveedores, ya que puede pagar los precios más altos que éstos le fijan por proporcionarle componentes de alta calidad, e incluso puede optar por trasladar al cliente el costo adicional de los suministros. Además, la lealtad de los clientes y la necesidad de superar la singularidad de un producto diferenciado, presentan importantes barreras para los nuevos entrantes. Finalmente, las empresas que venden servicios de marca a los clientes leales, se encuentran posicionadas de forma efectiva contra los productos sustitutos.

Con respecto a los riesgos competitivos de la estrategia de diferenciación, se mencionan los más relevantes para el negocio, y los que han sido tomados en consideración en el acápite de Marketing Táctico. El primero consiste en que el cliente decida que el diferencial del precio entre el producto de la empresa y el producto del líder en costos es demasiado grande, pues en este caso la empresa podría estar ofreciendo más atributos diferenciados de los que requieren los clientes meta. Otro riesgo consiste en que el medio utilizado por la empresa para diferenciarse deje de proporcionar un valor por el que los clientes estarían dispuestos a pagar.

La estrategia de enfoque implica riesgos adicionales, se mencionan los que se han identificado como de mayor importancia y que han sido incorporados en el diseño. En primer lugar, que un competidor se podría enfocar en un segmento competitivo definido de forma incluso más estrecha, y así dejar fuera de foco al que se ha enfocado en él. Adicionalmente, que una empresa que compite en el ámbito de la industria completa perciba que el segmento del mercado que está atendiendo la empresa que utiliza la estrategia de enfoque es atractivo y decida perseguirlo.

VI.1.2 Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se desea conferir a la empresa y al producto, de manera que el target comprenda, perciba y valore la diferencia competitiva que se tiene por sobre la competencia directa. Para que el posicionamiento sea efectivo, ha de hacerse de manera que el producto parezca tener los atributos y características deseados por el segmento objetivo. Hoy en día, la estrategia de posicionamiento es de fundamental importancia, pues nos encontramos en una era en que ni las características del producto, ni los beneficios que recibe el comprador con su compra, ni la imagen de marca, son tan influyentes ni determinantes en el proceso de compra como lo es el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

Dentro de los tipos de posicionamiento, se ha escogido el **basado en las características del producto**, debido a que se considera una estrategia más amplia e igualmente efectiva que la otra estrategia de posicionamiento posible para este producto, que es la estrategia de estilo de vida, la que podría eventualmente restringirse a posicionarse exitosamente únicamente en aquellas personas que siguen el estilo de vida que promueve el hotel, cuando en definitiva la

propuesta no pretende enfocarse únicamente en ellos, sino a todo aquel público extranjero VIP, nacional VIP y corporativo que valore la sofisticación y estándar de calidad del hotel.

Consecuentemente, la empresa se posicionará en función de aquellos atributos que le permiten diferenciarse. Conceptualmente, se hace referencia a la sofisticación, flexibilidad y el carácter de confortabilidad, aprendizaje y bienestar que presenta la propuesta de valor; significaciones que se traducen en los atributos que se han listado en la estrategia genérica (certificación LEED, altos niveles de servicio, actividades instructivas, ubicación apartada y exclusiva, sueldos superiores al promedio de mercado, entre otros).

VI.1.3 Marca y Logotipo Corporativo

La marca se ha definido como Ecolodge “Cumbres en la Patagonia”, debido a que permite al cliente asociar la marca con el lugar de emplazamiento del hotel y con un concepto rural, en contraposición a una propuesta urbana. En lo que respecta al logotipo corporativo, en la figura 7 se muestra una versión preliminar.

Figura 7: Logotipo Ecolodge Cumbres en la Patagonia



Desarrollado por: Andrea Guerra

VI.2 Marketing Táctico

VI.2.1 Producto

El servicio consiste en un hotel boutique, ubicado en la estancia La Cumbre, a 125 kilómetros aproximadamente de la ciudad de Puerto Natales.

Tiene una cantidad de habitaciones moderadas (30 habitaciones), altos estándares de servicio, atención y gastronomía, es ecológico y respetuoso con el medio ambiente, ofrece actividades recreacionales características de la zona como otras adicionales que se detallan más adelante, e igualmente permite conocer y disfrutar de los aspectos típicos y representativos de la Patagonia: versátil e impredecible clima, tranquilidad y pureza del lugar, extensión y amplitud de los paisajes, belleza natural, y su particular flora y fauna.

El periodo de funcionamiento del hotel corresponderá únicamente a los meses de temporada alta (entre octubre y abril), debido a que en los meses de temporada baja las inclemencias climáticas de la zona dificultan enormemente el acceso al lugar; lo cual no constituye una

desventaja considerable respecto del resto de los hoteles de la zona, pues efectivamente no es una práctica poco común en la Región cerrar los hoteles durante los meses de invierno.

Las habitaciones tienen una superficie aproximada de 30 m² (la dimensión de las habitaciones es un atributo que las encuestas han indicado que no se encuentra entre los más relevantes para los clientes, consecuentemente se ha escogido un tamaño promedio respecto de los observados en la competencia directa), incluyen baño privado, y se dividen en 15 habitaciones full o twin (2 camas de 2,00m*1,40m), 14 habitaciones king (1 cama de 2,00m*2,00m) y 1 habitación suite, según lo indicado por expertos. Dichas habitaciones ofrecen una capacidad de 60 pax o pasajeros.

Además de las habitaciones, las instalaciones y servicios contemplan bar&restaurant, cocina, oficinas, hall de recepción y sala de estar, piscina, internet inalámbrico, SPA, sala para actividades indoor, televisión opcional en las habitaciones, transporte local, sala cultural, histórica y de lectura, y sala de reuniones.

El hotel contará con certificación LEED, lo que contempla un buen aislamiento térmico mediante la instalación de vidrios termopanel, utilización de artefactos de bajo consumo, jardines con vegetación nativa que no requieran de exceso de agua, exteriores del edificio de colores claros, un razonable porcentaje de uso de suelo, buena calidad de ambiente interior instalando sistemas de aire acondicionado con filtros y renovación de aire adecuados, utilización de pinturas en el interior con bajo nivel de contaminación, alfombras certificadas, controles de iluminación y temperatura en las habitaciones, materiales regionales producidos y elaborados a un radio menor de 800 km. del lugar y que sean certificados, planes de reciclaje y de tratamiento de aguas, entre otras consideraciones.

Diariamente se encontrarán a disponibilidad del cliente variadas actividades, de mañana, de tarde, y de día completo, las cuales son incluidas en la tarifa por habitación, cuyo ratio de turistas por guía no ha de exceder los ocho es a uno, y que se realizan con guía bilingüe, según lo observado en la competencia directa.

- *Actividades outdoor típicas del sector y la zona:* visita al Parque Nacional Torres del Paine y otros parques existentes en la Región, visita a la Cueva del Milodón y otros atractivos locales, navegación a los Glaciares Balmaceda y Serrano, actividades rurales y campestres (participar en el invernadero, corral, esquila, ordeñar vacas y cepillar caballos), tour paleontológico en el lugar, actividades de rafting, kayak y alta montaña en las cercanías, pesca en río, cabalgatas, caminatas, excursiones en bicicleta, y observación de flora y fauna existente en la estancia.
- *Actividades indoor:* sesiones de yoga, pilates, sala cultural, histórica y de lectura, piscina y SPA.

Tanto las actividades outdoor como las indoor se diseñan de forma que sean instructivas, que le aporten aprendizaje y cultura a quien las realiza, y que permitan comprender la idiosincrasia, costumbres y tradiciones, geografía, clima, y características generales de la Patagonia (cómo y cuándo se formaron los glaciares y las montañas, cómo y cuándo se pobló la zona, entre otros

antecedentes). Entregar información, folletos y recuerdos de la zona, y hacer de aquello una experiencia de aprendizaje, es el objetivo de los tours.

Con respecto a la propuesta gastronómica, se ha encontrado en los resultados de las encuestas que es un atributo de fundamental relevancia en la elección de los turistas del establecimiento de alojamiento turístico, por lo que ha de ser de excelencia y contemplar cocina típica regional, cocina típica nacional, cocina internacional, vegetariana y sin gluten. La presentación de los platos es elaborada y sofisticada. Según lo sugerido por expertos en las entrevistas en profundidad, la tarifa incluye desayuno, almuerzo o box lunch, coffee break y cena.

La arquitectura y decoración del establecimiento se han definido como de lujo simple, según los resultados arrojados por la encuesta. Se considera eventualmente que la decoración sea particular y diferente para cada habitación, así como se ha identificado en la competencia directa; y con respecto a la arquitectura, aunque esté fuera de los alcances del proyecto, se ha sugerido en las entrevistas en profundidad y para obtener la certificación LEED, utilizar en la construcción del hotel, materiales y elementos disponibles en la zona (arena-piedras).

Asimismo, y fundamentado en la encuesta, el estilo y vestimenta de los empleados del hotel es de cualidad formal.

De manera adicional, se pretende implementar un sistema de información, que permita registrar información relevante de cada turista que visite el hotel, de manera de ir generando data histórica, y de disponer de aquella información en caso que el turista regrese, o bien con fines promocionales.

Los empleados se consideran recursos muy importantes para la empresa, lo que es consistente con la idea de brindar una calidad de servicio, atención y limpieza de excelencia, según los resultados arrojados en la encuesta para los atributos más influyentes en la decisión del establecimiento de alojamiento turístico, por lo que se ha determinado ofrecer sueldos sobre el promedio de mercado, de manera de disponer de personal de capacitado, idóneo y comprometido.

En el caso que la realidad y las utilidades lo permitan, el apoyo a instituciones de beneficencia es un aspecto adicional a contemplar, decisión que se fundamenta en información secundaria consultada.

Concluyentemente, el hotel se ha definido como sofisticado y de excelencia, con excursiones instructivas orientadas no sólo a la experiencia sino también al aprendizaje, con una estructura flexible que permita al turista hacer sus propias elecciones en lo que respecta a la gastronomía, medios de transporte, y actividades turísticas y complementarias. Además, se brinda una estadía que reconforte al cliente mediante una atención personalizada y un trato cercano, cordial y hospitalario; asimismo, constituye una experiencia que le permite disfrutar de una Patagonia auténtica, en las cercanías tanto del Parque Nacional Torres del Paine como de Calafate y el Glaciar Perito Moreno.

VI.2.2 Precio

Es necesario indicar que la tarifa es necesariamente función de los metros cuadrados de habitación, de la ubicación del hotel, de los servicios otorgados, y de su calidad.

Considerando los atributos y características descritos para el producto en la sección anterior, la calidad de atención y servicio que se pretende brindar, el nivel de precios de la competencia directa (en especial del hotel Explora y procurando no exceder sus tarifas), junto con el juicio entregado por expertos en las entrevistas en profundidad, e igualmente las tendencias de sofisticación y elevado gasto en el turismo a nivel mundial, se definen las siguientes tarifas: rack, para el turista nacional particular, para los corporativos, y para el sitio web, en base a habitación single y doble (se considera la tarifa doble como aproximadamente un 15% superior a la tarifa single, según lo indicado por expertos, de manera de cubrir los costos adicionales asociados a la segunda persona):

Tabla 10: Tarifas Diarias por Habitación

	Single (US\$/Hab.)	Doble (US\$/Hab.)
Tarifa Rack	990	1.140
Tarifa Turista Nacional Particular	770	885
Tarifa Corporativos	550	635
Tarifa Web	880	1.015

Consecuentemente, la tarifa a negociar y los ingresos a percibir de parte de los operadores mayoristas nacionales por concepto de turistas extranjeros, y debido a que los operadores comisionan la tarifa, es la siguiente:

Tabla 11: Tarifa Operadores Diaria por Habitación

	Single (US\$/Hab.)	Doble (US\$/Hab.)
Tarifa Operadores (Turista Extranjero)	695	800

Las tarifas expuestas incluyen los servicios de alojamiento, alimentación, excursiones y actividades, y transporte local. Corresponden, además, al período de temporada alta para el sector turístico-hotelero de la Región, el cual se extiende entre los meses de octubre y abril; pues se ha constatado que la totalidad de los hoteles de la competencia directa definen una tarifa de temporada alta para dichos meses, y una tarifa inferior correspondiente a la de temporada baja para los meses comprendidos entre mayo y septiembre, período en que el hotel no se encontrará en funcionamiento, por lo cual es innecesario definir una tarifa de temporada baja.

Se ha establecido un incremento real anual del 1% en las tarifas, según lo sugerido por expertos.

Con respecto a las restricciones de dichas tarifas, se exige un mínimo de 3 noches de estadía, lo que considera los resultados obtenidos en la encuesta, donde se observa que el 93,75% de los encuestados del segmento objetivo escoge un tiempo de estadía de entre 3 y 5 días.

VI.2.3 Plaza

Con respecto a los canales de distribución, son tres los medios que se utilizarán: operadores, sitio web, y venta directa; depende del segmento (turista extranjero, nacional o corporativo) la plaza a la cual se recurrirá.

Tal como se ha sugerido en el capítulo de Modelo de Negocios, gran parte de los esfuerzos de ventas se concentrarán en los operadores mayoristas nacionales, quienes mantienen relaciones comerciales con mayoristas y minoristas extranjeros, e indirectamente con el cliente. De esta manera, los servicios del hotel serán ofrecidos a aquellos intermediarios mediante los principales operadores nacionales: Cocha, Sportours, ADS Mundo, CTS Turismo, First Premium Travel, Turavion, Protours, Latitud 90 y Chirak. Otros operadores, como los nacionales especialistas y los operadores mayoristas argentinos, son considerados como canales complementarios de distribución.

En lo que respecta al sitio web, este contará con información general acerca del hotel, tarifa correspondiente, servicios y actividades ofrecidas, galería de imágenes y data relevante acerca de la Región. Se encontrará disponible en los idiomas inglés y español, y será un medio a través del cual el cliente podrá hacer reservas. Igualmente mediante vía telefónica los clientes podrán ser atendidos, encontrar respuesta a sus inquietudes y efectuar reservas.

La venta directa es una plaza adicional a utilizar, mediante el contacto directo de los clientes por parte del asistente comercial del hotel.

La forma en que se relacionan los segmentos y los canales de distribución es la siguiente: la plaza a utilizar para llegar al turista extranjero es principalmente el operador mayorista nacional y en menor grado el sitio web, para contactar al turista nacional se utilizará conjuntamente el sitio web y la venta directa, y finalmente, el canal de distribución de los corporativos corresponde netamente a la venta directa.

VI.2.4 Promoción

La promoción, al igual que el canal de distribución, depende del segmento que se pretende alcanzar (turista extranjero, turista nacional particular y corporativo).

Para el segmento del turista extranjero la promoción contempla principalmente los siguientes elementos:

Ferias Internacionales de Turismo

Se ha determinado la participación en ferias internacionales de turismo, debido a que el segmento objetivo es principalmente extranjero y a la popularidad de estas ferias en Europa. Algunas de las ferias a las que se recomienda asistir son ITB, WTM y Fitur.

FAMS, viajes de familiarización

Enfocados en informar acerca de la existencia del hotel, consideran al momento de la inauguración invitaciones a representantes de los principales operadores a hospedarse gratuitamente en el hotel, de manera que puedan disfrutar y conocer las instalaciones y servicios, y entonces facilitar las relaciones comerciales y que constituya una invitación para que ellos presenten el producto a los operadores extranjeros con los que se relacionan.

Merchandising

Se diseñarán anualmente trípticos y folletos acordes con la imagen y estrategia de la empresa, de manera de ofrecerlos a los operadores mayoristas nacionales, de exponerlos en las ferias, y de obsequiárselos a potenciales clientes.

Manuales

Es altamente recomendable estar incluido en los manuales de los operadores turísticos, de manera de acceder más fácilmente al turista extranjero; para lo que es necesario mantener buenas relaciones comerciales con los operadores de manera que ofrezcan la inclusión del hotel en sus manuales.

La promoción para el segmento del turista nacional contempla los siguientes elementos:

Sitio Web

Mediante el sitio web del hotel se podrá promocionar el mismo, exponiendo la tarifa correspondiente, servicios y actividades ofrecidas, galería de imágenes, información de la Región de Magallanes, además de permitir realizar reservas. El sitio web será difundido en los trípticos y folletos confeccionados. Este elemento de la promoción también aplica a los otros segmentos, pero es en el turista nacional particular donde es más efectivo y generalizado.

Prensa Nacional

Publicidad en revistas de turismo como Lantours, en revistas de ecoturismo, y diario El Mercurio, también es contemplada dentro de la promoción a efectuar. Relaciones públicas, como sociales y relacionarse con chefs, es también altamente recomendable en el mercado nacional como parte de la promoción en prensa.

Finalmente, la promoción para el segmento corporativo se concentra en el siguiente componente:

Visita Directa

Se contactará y visitará directamente a potenciales clientes (grandes empresas) de manera de ofrecerles y presentarles el hotel, tarea que le corresponderá al asistente comercial de la empresa.

VII. PLAN DE OPERACIONES

VII.1 Descripción de Procesos y Flujogramas

A continuación se describen y exponen esquematizados en diagramas de flujo, los procesos de mayor relevancia involucrados en la operación y funcionamiento del hotel.

VII.1.1 Reserva

Una vez publicadas las tarifas correspondientes a la temporada es posible para los clientes comenzar a efectuar reservas, ya sea directamente o mediante un operador. En ambos casos, la persona encargada de coordinar, verificar disponibilidad, gestionar y efectuar la reserva del cliente u operador, es el Jefe de Recepción y Ventas. En el caso de existir capacidad disponible, se da la respuesta positiva correspondiente y se solicita al cliente confirmar la reserva, efectuando el pago del 50% de la estadía de manera de validar esta reserva y bloquear las habitaciones (el 50% restante ha de ser cancelado 30 días previo a la llegada del huésped al hotel, y se ha definido esta política de manera de evitar problemas posteriores con la cobranza y también como medida para comprometer al cliente con su reserva y evitar las anulaciones posteriores, las cuales son penalizadas escalonadamente como sigue: se reembolsa un 100% del monto asociado a la reserva si se anula con más de un mes de anticipación, un 80% del monto total pagado si se cancela entre los días 20-29 previa llegada al hotel, un 50% entre los días 10-19, y un 20% entre los días 1-9); de lo contrario, y de no existir disponibilidad, se ofrecen fechas alternativas posibles. En este proceso se registran los datos del cliente en la base de datos del hotel.

Diagrama 1: Proceso de Reserva para Cliente Directo

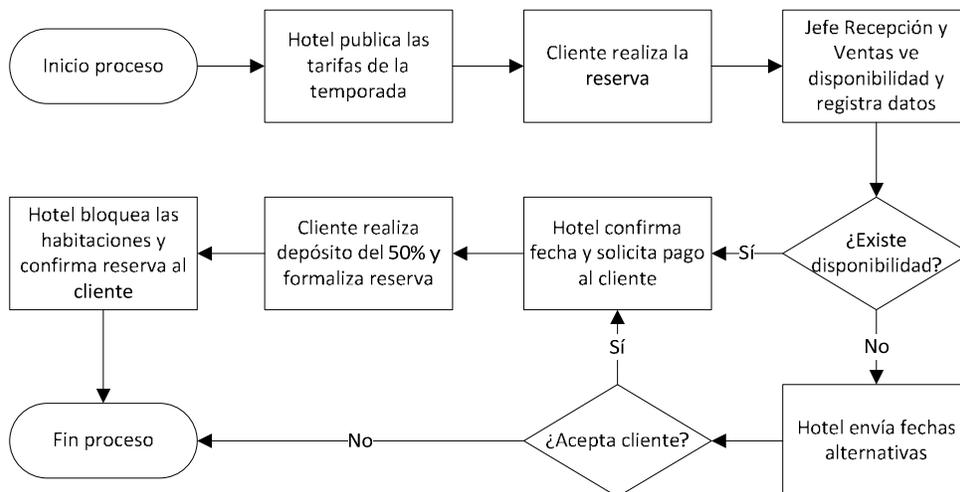
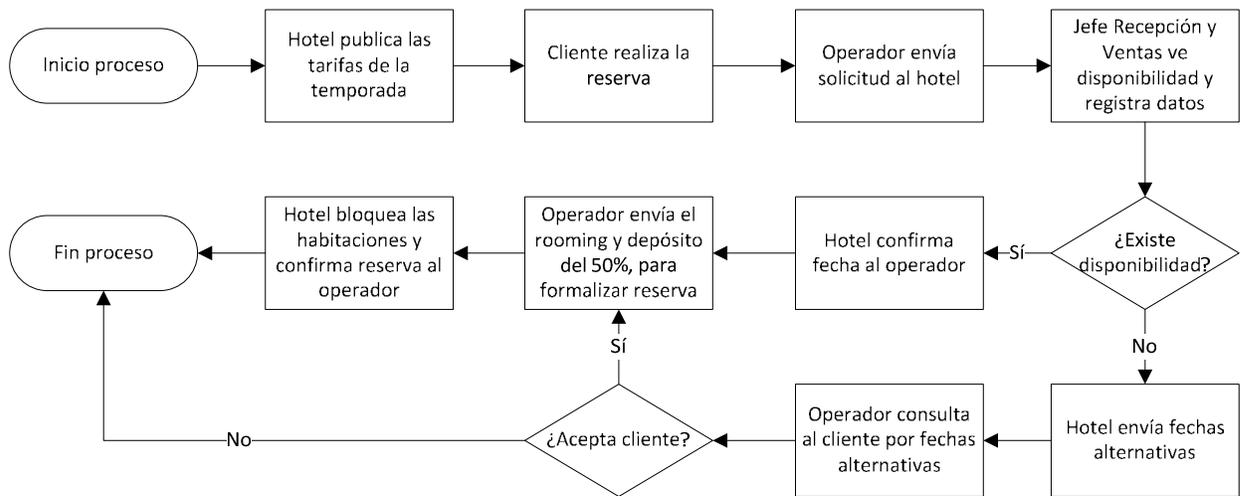


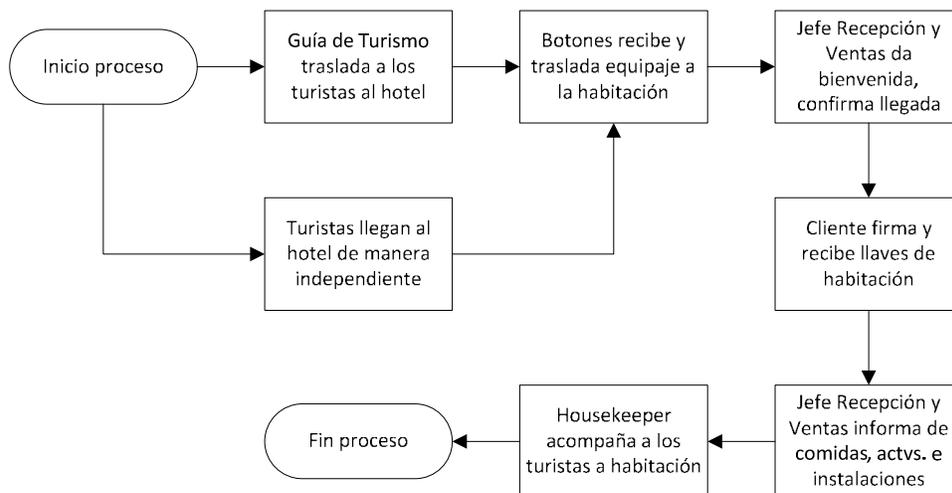
Diagrama 2: Proceso de Reserva para Operador



VII.1.2 Recepción (Check In)

El proceso se inicia cuando el cliente ingresa a la Región, coordinando su arribo al hotel con los Guías de Turismo en caso de ser necesario. El Botones traslada el equipaje de los huéspedes, mientras el Jefe de Recepción y Ventas da la bienvenida, y confirma el arribo de los clientes mediante la solicitud de su firma, ratificando el tiempo de estadía, entregando información acerca de los horarios de las comidas y de las actividades turísticas y complementarias ofrecidas, pidiéndoles amablemente que regresen en cuanto deseen para programar sus actividades (o bien hacerlo de inmediato), y ofreciendo un optativo recorrido por las instalaciones del hotel. Luego, la Housekeeper es la encargada de acompañar a los turistas a su habitación, a quienes se les han entregado previamente las llaves de su pieza.

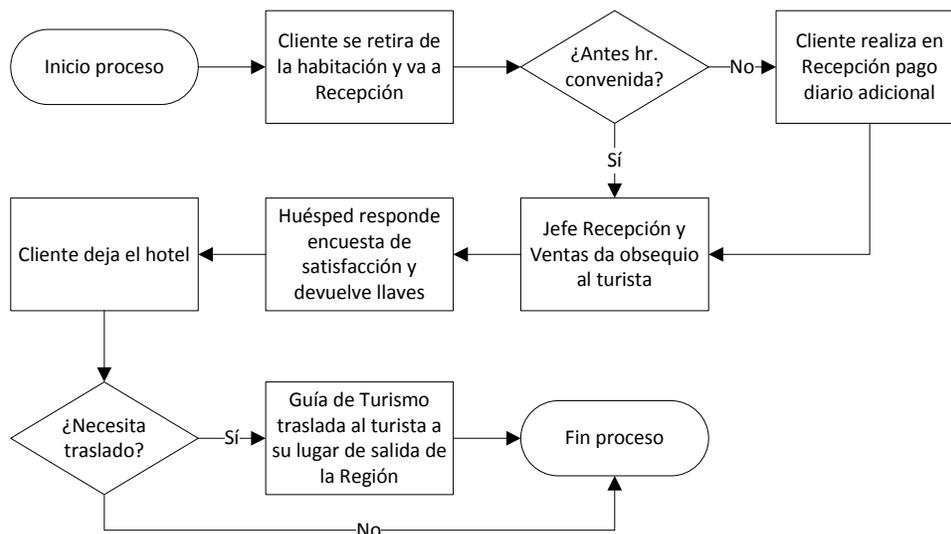
Diagrama 3: Proceso de Recepción (Check In)



VII.1.3 Salida (Check Out)

El horario de salida de la pieza se define en función de la hora de salida del vuelo del turista, procurando el Jefe de Recepción y Ventas que sea lo más temprano posible con objeto de realizar la limpieza de la habitación, y que igualmente el cliente respete la hora convenida de forma que evite se le haga un cargo diario adicional. Los huéspedes han de ir a la recepción antes de irse, de manera de recibir un obsequio (souvenir) por parte del hotel, de responder una encuesta de satisfacción, y de devolver las llaves de la habitación, confirmando su salida del establecimiento.

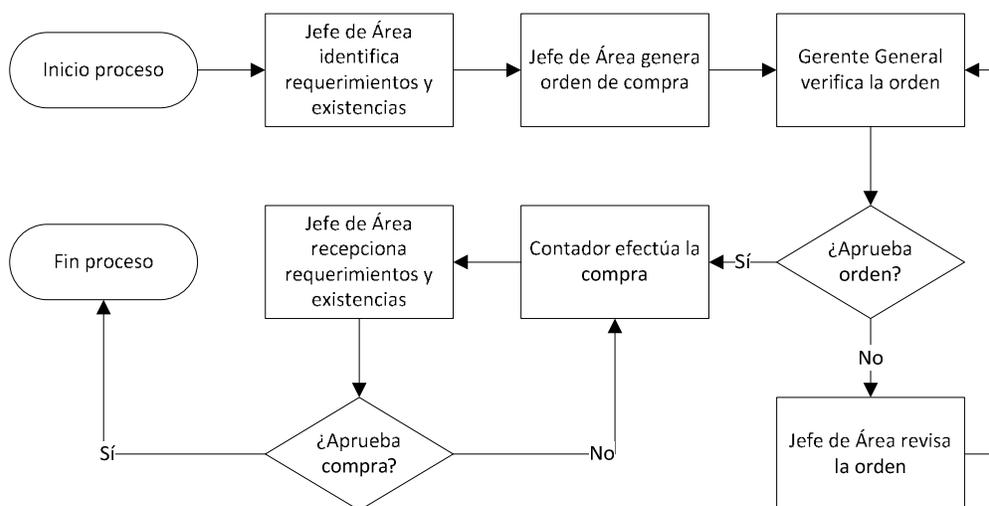
Diagrama 4: Proceso de Salida (Check Out)



VII.1.4 Suministro

Con respecto a las adquisiciones y compras, los encargados de área son los responsables de manejar el inventario y stock del sector correspondiente (SPA, excursiones y actividades, recepción y ventas, cocina, housekeeping y auditoría), delegando las órdenes de compra al Contador (con previa aprobación del Gerente General); particularmente en el área de cocina, considerando la programación de reservas para los días próximos. La provisión de alimentos se efectuará semanalmente desde la ciudad de Puerto Natales, y para el resto de las áreas se contempla en principio una instancia de compra por temporada.

Diagrama 5: Proceso de Suministro



VII.1.5 Limpieza

Las habitaciones del establecimiento (y sus correspondientes baños) serán aseadas y ordenadas por las Camareras durante las mañanas, y cuando los clientes se hayan retirado a desayunar y realizar sus actividades turísticas, renovando amenities y toallas. De la misma forma, las sábanas y toallas han de ser reemplazadas una vez finalizada la estadía del cliente para ser trasladadas a la lavandería. En cuanto a la limpieza general del hotel, se efectuará diariamente, tanto en sus instalaciones interiores y áreas comunes como en los exteriores, jardines y cercanías, función a cargo de los Aseadores y con asistencia del Ayudante. En ambos casos, el personal se encuentra a cargo de la Housekeeper. En lo que respecta a la higiene y el aseo de la cocina, y de los utensilios y equipos utilizados, es de responsabilidad del Chef y efectuado por el Personal de Cocina.

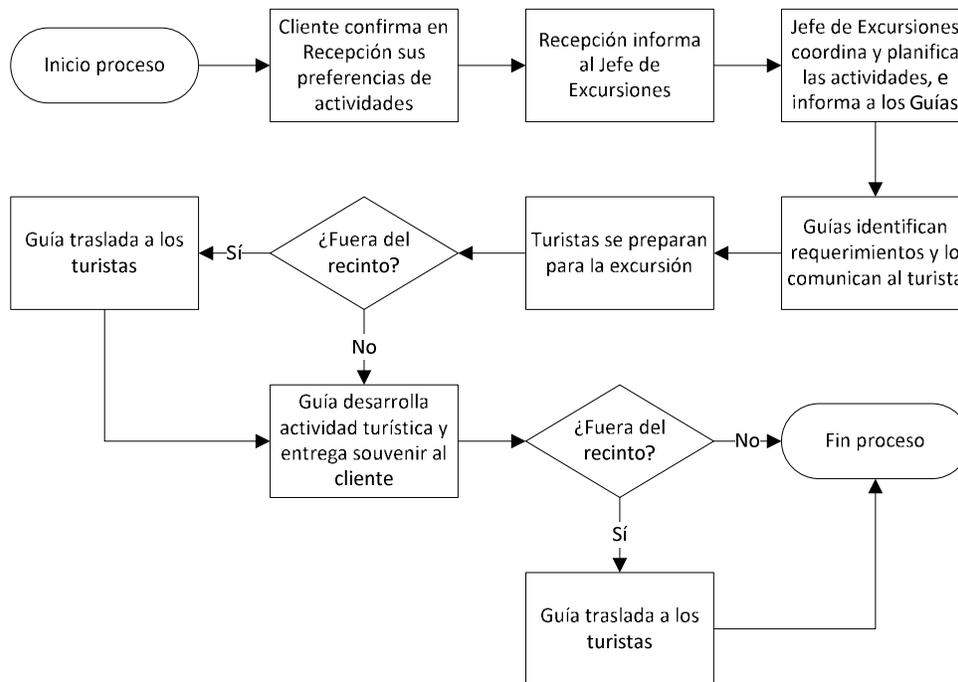
VII.1.6 Cocina

Se incluyen en la tarifa diaria las siguientes comidas: desayuno, almuerzo, coffee break y cena. Con respecto a los horarios, los tentativos (pues dependen en gran medida de la forma específica en que se definan las actividades) son los siguientes: 06:00 hrs.-12:00 hrs., 12:30 hrs.-15:30 hrs., 16:00 hrs.-18:00 hrs., y 19:00 hrs.-22:30 hrs. respectivamente. Las comidas contemplan cocina regional, nacional, internacional, vegetariana y sin gluten, privilegiando los productos de origen regional (tales como verduras, carne de cordero y de vacuno). En el desayuno se ofrecerán jugos, té, café, hierbas, leche, frutas, cereales, galletas, yogurt, pan, pasteles, huevo, entre otros; y el coffee break es de similares características, con restricciones de abundancia y variedad. Para el almuerzo y cena se contempla un menú diseñado previamente por el Chef, cuyo rol anfitrión durante este proceso es de gran relevancia (el almuerzo también puede consistir de un box lunch, en el caso de actividades que se prolonguen desde la mañana hasta la tarde). En cuanto a la alimentación de los empleados, se les ofrecen igualmente todas las comidas (los días que les corresponde trabajar), en sus dependencias.

VII.1.7 Actividades Turísticas y Complementarias

En cuanto los turistas indiquen las actividades que desean realizar al Jefe de Recepción y Ventas, el Jefe de Excursiones se encontrará en condiciones de coordinar y planificar las actividades con los respectivos Guías de Turismo, quienes se especializan en un par o tres excursiones en particular. Es necesario que los turistas conozcan con anterioridad el nivel de dificultad de cada actividad y el tipo de vestimenta que han de utilizar. La forma en que se organizan las excursiones es por lo general de mañana y de tarde (con excepción de ciertas actividades como full day Las Torres, y posibles caminatas, navegaciones y cabalgatas que se extiendan por todo el día), existiendo asimismo tanto actividades que se realizan dentro de la estancia, como otras minoritarias que son contratadas a empresas externas (Turismo Aventura y Navegación a los Glaciares).

Diagrama 6: Proceso de Actividades Turísticas y Complementarias



VII.2 Otros Aspectos de la Operación y Funcionamiento del Hotel

En el Anexo I se especifica la manera de abordar aspectos adicionales y de gran relevancia en relación a la operación y funcionamiento del hotel, de acuerdo a sus necesidades particulares, como lo son: cambio de uso de suelo, suministro energético, manejo de residuos, derechos de aguas, instalaciones para captación y potabilización de las aguas, contratación y capacitación del personal, transporte local, calidad de servicio y atención, y declaración y evaluación de impacto ambiental.

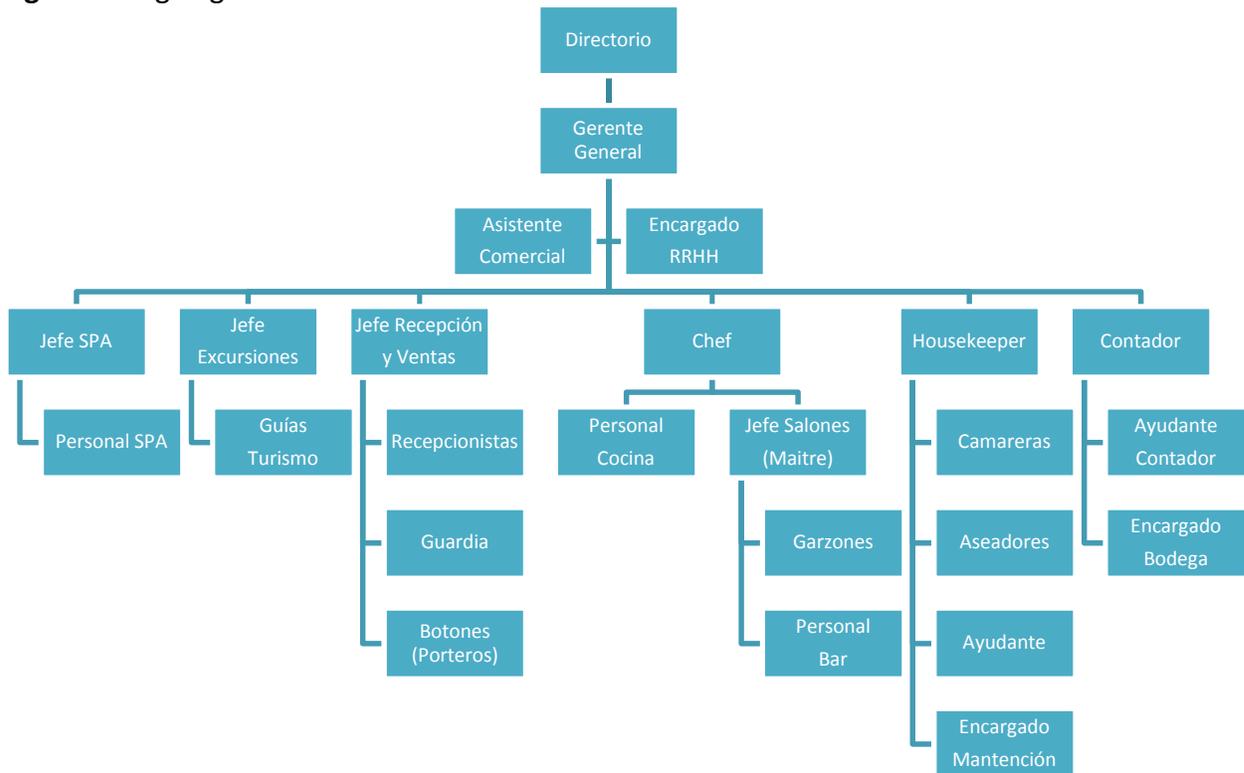
VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El factor humano constituye un elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de los procesos anteriormente descritos, por lo cual detallar y especificar la estructura organizacional, la dotación del personal y sus remuneraciones fijas mensuales, junto con una descripción formal de los cargos en términos de relaciones de supervisión, funciones y tareas, y el perfil y los requisitos exigidos, constituyen aspectos necesarios de desarrollar de manera acabada y minuciosa, que es lo que se despliega a continuación.

VIII.1 Organigrama del Hotel

En el siguiente organigrama se muestra gráficamente la estructura organizacional del hotel durante su funcionamiento y desde su inicio, los cargos contemplados, y su autoridad dentro de la empresa mediante las relaciones de supervisión definidas.

Figura 8: Organigrama del Hotel



VIII.2 Dotación y Remuneración de Cargos

Se especifica en la siguiente tabla la dotación correspondiente a cada cargo, junto con la remuneración fija mensual correspondiente:

Tabla 12: Dotación y Remuneración Cargos del Hotel

Cargo	Renta Fija (\$)	Dotación	Total Renta Fija (\$)
Jefe Recepción y Ventas	1.200.000	1	1.200.000
Recepcionista	400.000	3	1.200.000
Botones (Portero)	280.000	2	560.000
Housekeeper	1.000.000	1	1.000.000
Camarera	280.000	2	560.000
Aseador	280.000	2	560.000
Ayudante	260.000	1	260.000
Jefe Salones (Maitre)	700.000	1	700.000
Chef	1.000.000	1	1.000.000
Garzones-Personal Bar	300.000	4	1.200.000
Personal Cocina	300.000	5	1.500.000
Encargado Bodega	600.000	1	600.000
Guardia	350.000	1	350.000
Encargado Mantenición	500.000	1	500.000
Conductor	500.000	1	500.000
Jefe Excursiones	1.000.000	1	1.000.000
Guía Turismo	500.000	6	3.000.000
Jefe SPA	1.000.000	1	1.000.000
Personal SPA	400.000	4	1.600.000
Gerente General	3.000.000	1	3.000.000
Contador	700.000	1	700.000
Ayudante Contador	400.000	1	400.000
Encargado RRHH	700.000	1	700.000
Asistente Comercial	1.000.000	1	1.000.000
Total		44	24.090.000

El proyecto contempla acogerse al D.L. 889, tratamiento tributario de bonificación a la contratación de mano de obra en zonas extremas, y que considera un 17% sobre las remuneraciones imponibles que no excedan los \$176.500 (según información actualizada al año 2010). En consecuencia, y haciendo el cálculo correspondiente por los meses trabajados anualmente por los empleados del hotel, se recibiría una bonificación total por año equivalente a \$13.892.315, asociada a la dotación y remuneraciones definidas.

VIII.3 Descripción Cargos

Las tablas que se exponen a continuación detallan los cargos de mayor jerarquía dentro del hotel, en lo que respecta a las relaciones de supervisión, funciones y tareas a realizar, perfil y requisitos (para la totalidad de los cargos consultar Anexo J: Descripción de Cargos).

Cargo:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente Comercial, Encargado RRHH, Jefe SPA, Jefe Excursiones, Jefe Recepción y Ventas, Chef, Housekeeper y Contador
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Establecer y alcanzar metas a corto y mediano plazo para el hotel.</p> <p>Controlar la ejecución de las operaciones dentro del hotel, asegurando su adecuado desarrollo y mejora continua.</p> <p>Formalizar el presupuesto anual y realizar su seguimiento.</p> <p>Examinar periódicamente las condiciones y estados financieros, junto con la contabilidad, tributación y administración del hotel.</p> <p>Realizar la planificación de cada temporada, en términos de servicios, y actividades turísticas y complementarias ofrecidas, contemplando estrategias de marketing y promoción adecuadas.</p> <p>Evaluar anualmente el desempeño general del hotel.</p> <p>Promover estados de ánimo propicios para el apropiado funcionamiento de la organización.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Profesional titulado de Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial, con al menos dos años de experiencia en el sector turístico-hotelerero.</p> <p>Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.</p> <p>Se requiere un amplio desarrollo de habilidades directivas como capacidad de negociación, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.</p>

Cargo:	Asistente Comercial
Depende de:	Gerente General
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Responsable de la ejecución y control de las estrategias comerciales y de promoción establecidas, generando reportes para el gerente general.</p> <p>Apoyar al gerente general en la determinación y ejecución de metas a corto y mediano plazo para el hotel.</p> <p>Fortalecer relaciones comerciales con operadores turísticos y agencias de viajes.</p> <p>Establecer convenios con grandes empresas (clientes corporativos), mostrando el hotel a potenciales clientes y manteniéndolos en una base de datos.</p> <p>Coordinar los eventos, y conservar la papelería comercial actualizada.</p> <p>Evaluar anualmente el desempeño del hotel en términos de estrategias y acciones comerciales.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Profesional titulado de Ingeniería Comercial o Ingeniería en Turismo.</p> <p>Con conocimientos sobre el funcionamiento general del negocio y de sus participantes, y de las estrategias y políticas comerciales utilizadas en hotelería.</p> <p>Idealmente manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel</p>

avanzado.

Cargo:	Encargado de Recursos Humanos
Depende de:	Gerente General
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Administrar y coordinar al personal.</p> <p>Responsable de la tranquilidad y ambiente de trabajo del hotel, velando por un buen nivel de servicio, calidad de atención y trato cordial a los clientes.</p> <p>Encargado de las remuneraciones, turnos y coordinación, beneficios, aspectos sociales y legales, bienestar y condiciones de trabajo de los empleados.</p> <p>Responsable de la rentabilidad del área.</p> <p>Responsable del reclutamiento, capacitación y aprendizaje del personal, y de definir y controlar las líneas de acción correspondientes.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Profesional titulado de Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería en Turismo.</p> <p>Carácter servicial y amable, con experiencia previa en el trato y trabajo con personas, y en habilidades directivas.</p> <p>Idealmente manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel intermedio.</p>

Cargo:	Jefe SPA
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Personal SPA
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Coordinar, controlar, planificar, definir las terapias, y ocuparse del abastecimiento y compra de productos, de las actividades y servicios ofrecidos por SPA del hotel, de manera de respetar las peticiones y disponibilidad de tiempo de los clientes, y de asegurar el adecuado desarrollo de los servicios, implementando mejoras.</p> <p>Definir las tareas diarias del personal de SPA de manera justa y equitativa.</p> <p>Responsable de la limpieza y mantención de los equipos del área.</p> <p>Cumplir eventualmente la función de personal de SPA en caso de ser necesario.</p> <p>Encargado de la rentabilidad del SPA.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Persona con experiencia laboral previa como Jefe de SPA, de al menos dos años.</p> <p>Con estudios en Estética y/o Masajes.</p> <p>Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel intermedio.</p> <p>Carácter servicial y amable, con habilidades directivas y capacidad de dirigir e instruir al personal de SPA.</p>

Poseer conocimientos básicos de primeros auxilios.

Cargo:	Jefe Excursiones
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Guías de Turismo
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Coordinar las actividades turísticas y complementarias ofrecidas por el hotel y las contratadas con terceros, de manera de respetar la programación y peticiones de los clientes.</p> <p>Informar a los turistas acerca de las actividades posibles de realizar en la zona, cómo realizar las reservas y contratar los tours, y también de otras posibles necesidades (médicos, farmacia, iglesia, servicios públicos, entre otras).</p> <p>Definir los turnos y salidas de los guías de manera justa y equitativa.</p> <p>Precisar y rediseñar las actividades turísticas y complementarias.</p> <p>Responsable de la capacitación del personal de su área.</p> <p>Controlar la ejecución de las excursiones, asegurando su adecuado desarrollo.</p> <p>Responsable de la rentabilidad, y de controlar los costos e ingresos del área de excursiones.</p> <p>Cumplir eventualmente la función de guía en caso de ser necesario.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Persona con experiencia laboral como guía turístico, de al menos dos años en Patagonia.</p> <p>Preferentemente con estudios en Turismo.</p> <p>Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.</p> <p>Carácter servicial y amable, con habilidades directivas y capacidad de dirigir e instruir a los guías turísticos.</p> <p>Amplia cultura general y conocimientos sobre la Patagonia, junto con conocer la oferta y servicios turísticos existentes.</p> <p>Poseer conocimientos básicos de primeros auxilios y licencia de conducir.</p>
Cargo:	Jefe de Recepción y Ventas

Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Recepcionistas, Guardia y Botones
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Encargado de brindar una excelente atención al cliente en su proceso de recepción y salida, y de coordinar las llegadas de los turistas al hotel.</p> <p>Persona a cargo de la central telefónica y de gestionar las reservas.</p> <p>Responsable de la satisfacción global de los turistas, y de responder a sus requerimientos.</p>

Revisar la facturación de las cuentas de los clientes, formas de pago, y encargado del cierre de caja.

Coordinar y supervisar las labores del personal de recepción, manteniéndolo informado de las acciones y disposiciones de la gerencia.

Controlar que las tarifas cobradas sean las correctas.

Apoyar al personal a su cargo en la solución de problemas e imprevistos.

Perfil y requisitos:

Persona con experiencia en el sector turístico-hotelero, de al menos dos años. Carácter servicial y amable. Capacidad de control, planificación y de resolver imprevistos. Con manejo de habilidades directivas. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

Cargo:	Chef
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Personal de Cocina y Jefe Salones (Maitre)
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de actividades relacionadas con la producción de las comidas en el restaurante, y su calidad, incluido el abastecimiento (manejo de la calidad de los alimentos y compras). Diseñar, organizar y efectuar el trabajo correspondiente a la presentación de las comidas. Elaborar menús y otros servicios culinarios para los clientes. Ejercer una labor de anfitrión en el comedor, estando en contacto directo con el cliente, de manera de entregarle una experiencia gastronómica. Supervisar los datos económicos relacionados con la producción de las comidas, estableciendo el presupuesto, controlando los costos y gestionando el stock de materias primas.
Perfil y requisitos:	Chef con experiencia en reconocidos restaurantes, de al menos cuatro años. Conocimiento de cocina regional, nacional, internacional y vegetariana. Buena presencia. Carácter servicial y amable, y con dominio de habilidades directivas. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado. Idealmente, manejar el idioma francés hablado, en un nivel medio.

Cargo:	Housekeeper
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Camareras, Aseadores, Ayudante y Encargado de Mantención
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Coordinar y supervisar al personal de las habitaciones (camareras), luego de haber recibido el listado de salidas y ocupación del establecimiento. Responsable de la lavandería, en términos de su inventario y manejo de las máquinas. Encargado de acompañar a los huéspedes a su habitación, el día de arribo

al hotel.

Manejo de inventario del área, y del control del frigo bar.

Encargado de las áreas comunes.

Controlar y aprobar la limpieza, y a tiempo, de las habitaciones.

Portadora de la llave maestra de las piezas del hotel.

Perfil y requisitos:

Persona con estudios en Hotelería o Turismo, y de al menos dos años de experiencia en el sector turístico-hotelero. Capacidad de jefatura. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel medio.

Cargo:	Contador
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Ayudante Contador y Encargado Bodega
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Responsable de la contabilidad actualizada del hotel. Verificar las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar, otras labores contables y tesorería. Manejo de la bodega y las compras.
Perfil y requisitos:	Persona con estudios en Auditoría, con al menos dos años de experiencia. Carácter honesto.

IX. PLAN FINANCIERO

IX.1 Inversión Inicial

IX.1.1 Obras Físicas

Se ha determinado, con el apoyo de un arquitecto, la superficie de cada una de las áreas e instalaciones de las que dispondrá el hotel, las que se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 13: Superficie Áreas del Hotel

Área/Sector	Sup. Unitaria (m ²)	Cantidad	Sup. Total (m ²)
Habitaciones	30	30	900
Bar&Restaurant	210	1	210
Baños	10	4	40
Hall Recepción y Sala de Estar	175	1	175
Oficinas	15	6	90
Cocina	120	1	120
Servicios	160	1	160
Piscina y SPA	150	1	150
Sala Actividades Indoor	40	1	40
Sala Reuniones	60	1	60
Sala Cultural e Histórica, y de Lectura	70	1	70
Sub-total Superficie Construida Hotel			2.015
Habitaciones Empleados	25	15	375
Áreas Comunes Empleados	140	1	140
Sub-total Superficie Construida Instalac. Empleados			515
Total Superficie Construida			2.530

Considerando las dimensiones especificadas para las instalaciones, y los costos de construcción por m² estimados para el lugar de emplazamiento del hotel, que son similares a los correspondientes al Parque Nacional Torres del Paine, se obtiene la siguiente valoración preliminar para la inversión en obras físicas:

Tabla 14: Estimación Costo Directo Obras Físicas

Inversión Obras Físicas	Sup. Total (m ²)	Costo (U.F./m ²)	Total (U.F.)	Total (\$)¹
Habitaciones y Áreas Comunes Hotel	2.015	45	90.675	1.905.762.719
Instalaciones Empleados	515	32	16.480	346.368.565
Costo Directo	2.530	-	107.155	2.252.131.284

¹ Valor de U.F. según Banco Central de Chile, al día 28 de noviembre del año 2009

La constructora Salfa ha indicado que han de ser añadidos al costo directo (horas-hombre, materiales, subcontratos y fletes para generar la obra) los gastos generales y utilidades, que

corresponden a los gastos generales en profesionales de supervisión, jefes de obra, laboratorio asociado, instalación de faena, gastos de bodega, equipos y transporte indirectos asociados a generar la obra, y a los imprevistos, respectivamente, de la forma en la que se indica en la siguiente tabla:

Tabla 15: Estimación Inversión Total en Obras Físicas

	Total (U.F.)	Total (\$)¹
Costo Directo	107.155	2.252.131.284
Gasto General (18% Costo Directo)	19.288	405.383.631
Utilidades (6,5% Costo Directo)	6.965	146.388.533
Total Inversión Obras Físicas (Costo Directo, Gastos Generales y Utilidades)	133.408	2.803.903.449

¹ Valor de U.F. según Banco Central de Chile, al día 28 de noviembre del año 2009

IX.1.2 Terreno

En lo que respecta al terreno en el cual se emplazará el hotel, éste es en su totalidad propiedad de los clientes del trabajo de título y actualmente no está siendo utilizado para desplegar ninguna actividad productiva, razón por la cual no se considera en la inversión inicial.

IX.1.3 Materiales y Equipamiento

Primeramente, se cuantifica la inversión necesaria de realizar por concepto de equipamiento para las habitaciones, considerando un nivel de precios para los materiales que sea consistente con la calidad de las instalaciones que se pretende implementar. Las estimaciones efectuadas se detallan en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 16: Estimación Inversión Equipamiento Habitaciones

Habitaciones	Cantidad por Hab.	Precio Unitario (\$)	Inversión Total (\$)
Alfombra	1	110.000	110.000
Almohada	2	15.000	30.000
Caja Seguridad	1	70.000	70.000
Camas	2	400.000	800.000
Cerradura Innova	1	200.000	200.000
Colgadores	10	5.000	50.000
Muebles	1	1.500.000	1.500.000
Cortina	1	200.000	200.000
Cuadros	2	50.000	100.000
Cubrecamas	2	100.000	200.000
Frazadas	2	25.000	50.000
Frijo Bar	1	80.000	80.000
Lámparas	3	45.000	135.000
Maletero	1	35.000	35.000
Papelero	1	12.000	12.000

Sábanas-Fundas	4	15.000	60.000
Teléfono	1	25.000	25.000
Carpeta	1	8.000	8.000
TV	1	300.000	300.000
Accesorios Baño	1	200.000	200.000
Sub-total por Hab.			4.165.000
Total 30 Hab.			124.950.000

Asimismo, se han estimado los costos asociados al equipamiento de las áreas comunes del hotel, en las que se contempla la implementación del bar&restaurant, cocina, oficinas, hall de recepción y sala de estar, SPA, sala para actividades indoor, sala de reuniones, y sala cultural, histórica y de lectura. Los valores encontrados se especifican en la siguiente tabla:

Tabla 17: Estimación Inversión Equipamiento Áreas Comunes

Áreas Comunes	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Inversión Total (\$)
Herramientas	1	500.000	500.000
Aspiradoras	5	340.000	1.700.000
Camas Portables	5	200.000	1.000.000
Carro Aseo	1	300.000	300.000
Carros Camareras	4	400.000	1.600.000
Carros Ropa Sucia	4	300.000	1.200.000
Carros Ropa Blanca	4	350.000	1.400.000
Cuadros Áreas Comunes	30	50.000	1.500.000
Ceniceros	10	20.000	200.000
Señal Emergencia	25	100.000	2.500.000
Lámparas	20	40.000	800.000
Señalización	1	6.000.000	6.000.000
Mesas Desayuno/Sillas/Cafetería	20	150.000	3.000.000
Muebles Sala Estar	1	5.000.000	5.000.000
Hornos	1	5.000.000	5.000.000
Maquina Café	1	800.000	800.000
Máquina Hielo	1	4.000.000	4.000.000
Máquina Lavavajilla	1	3.500.000	3.500.000
Tostadora	2	300.000	600.000
Acero Inox.	1	20.000.000	20.000.000
Cámaras	1	5.000.000	5.000.000
Carros Maletas	4	450.000	1.800.000
Computadores&Impresoras	1	24.000.000	24.000.000
Sillas Oficina	20	50.000	1.000.000
Planta de telefonía, internet y TV cable	1	7.080.000	7.080.000
Muebles Oficinas	1	5.000.000	5.000.000
Equipos Audiovisual	1	3.000.000	3.000.000
Mesas Eventos	100	120.000	12.000.000

Sillas Apilables	200	45.000	9.000.000
Elementos Reuniones	1	2.000.000	2.000.000
Central Incendio	1	30.000.000	30.000.000
Lavandería	1	15.000.000	15.000.000
Equipamiento SPA	1	60.000.000	60.000.000
Sala Actividades Indoor	1	7.000.000	7.000.000
Sala Lectura y Cultural e Histórica	1	35.000.000	35.000.000
Otros (Jardín, Exteriores, Decoración, Otros)	1	84.000.000	84.000.000
Total Áreas Comunes			361.480.000

Finalmente, en lo que respecta al equipamiento de las actividades outdoor, las estimaciones efectuadas se exponen a continuación:

Tabla 18: Estimación Inversión Actividades Outdoor

Actividades Outdoor	Inversión (\$)
Miradores y Senderos Interpretativos (caminatas, cabalgatas, excursiones en bicicleta, observación flora y fauna, pesca en río)	31.000.000
Actividades Rurales y Campestres (1 galpón, 2 cobertizos, 1 corral, 1 invernadero)	12.000.000
Tour Paleontológico (estudios con expertos, senderos y manuales)	17.500.000
Vehículos para visita a Atractivos Locales (Torres del Paine, Cueva Milodón) y Bicicletas	93.000.000
Implementación y Animales para Actividades	17.150.000
Total Inversión Actividades Outdoor	153.500.000

Consecuentemente, se obtiene una inversión total inicial en materiales y equipamiento del orden de los \$639.930.000.

IX.1.4 Suministro Energético

Debido al aislamiento del lugar de emplazamiento del hotel a la ciudad más cercana, la que se encuentra a 125 km. de distancia, ha de considerarse igualmente una inversión en la instalación de un motor que alimente energéticamente las edificaciones. Se ha concluido que una potencia adecuada sería de 55 kVA. El costo claramente varía según la marca, modelo y características, aunque el valor de un generador cuya calidad ha sido sugerida de considerar en el proyecto por expertos, asciende a los \$40.000.000.

IX.1.5 Manejo de Residuos

Con respecto al manejo de la basura, se ha definido la construcción de un compost, la adquisición de una prensa a utilizar con el resto de los residuos (plásticos, vidrios, latas), y la instalación de una planta de tratamiento para las aguas servidas. La inversión total que se requiere, y que contempla cada uno de los ítems a los que se hacen referencia, asciende a los \$9.500.000.

IX.1.6 Instalaciones para Captación y Potabilización Aguas

Se requiere de una mini-planta que permita captar, filtrar, clorar y transportar el agua recogida del Río Baguales. La inversión necesaria de contemplar por este concepto se ha estimado en \$10.100.000.

IX.1.7 Capital de Trabajo

Se ha calculado el capital de trabajo utilizando el método de período de desfase, en el cual se indica que la inversión en capital de trabajo equivale al costo anual dividido en 365, y multiplicado por el número de días de desfase, el que en este caso se considera equivalente a un lapso de tiempo de 60 días, por definirse como un periodo razonable para cubrir el desfase natural que se produce entre el flujo de ingresos y egresos, debido a las políticas de ventas determinadas, en que los clientes han de cancelar el 50% del monto al momento de efectuar la reserva y el 50% restante 30 días previo a su llegada al hotel, lo que otorga mayor liquidez a la empresa y evita problemas posteriores con la cobranza y anulaciones. El detalle se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 19: Estimación Inversión Capital de Trabajo

Capital de Trabajo	Total Inversión (\$)
Costo Anual Primer Año	1.133.706.404
Costo Anual/365	3.106.045
N° días Desfase (60 días)	60
Total Capital de Trabajo	186.362.697

IX.1.8 Promoción

La inversión inicial asociada a la promoción se ha estimado en US\$100.000 en el año 0, y se mantiene durante el período de funcionamiento del hotel en un 5% de las ventas. Tal presupuesto será destinado a desarrollar los siguientes elementos de promoción: viajes de familiarización, creación del sitio web, merchandising, participación en ferias internacionales de turismo y prensa nacional.

Consecuentemente, la inversión total inicial asciende a \$3.739.380.145, la cual se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla 20: Inversión Inicial Total

Inversión Inicial	Inversión (\$)
Obras Físicas	2.803.903.449
Materiales y Equipamiento	
Habitaciones	124.950.000
Áreas Comunes	361.480.000
Actividades Outdoor	153.500.000

Suministro Energético	40.000.000
Manejo Residuos	9.500.000
Instalaciones Captación y Potabilización Aguas	10.100.000
Capital de Trabajo	186.362.697
Promoción²	49.584.000
Total Inversión Inicial	3.739.380.145

¹ Valor del dólar según Banco Central de Chile, al día 28 de noviembre del año 2009

IX.2 Fuente de Financiamiento y Condiciones de la Deuda

Los clientes de este proyecto han indicado que la estructura de capital que consideran para este tipo de iniciativas de inversión, y consecuentemente el nivel de apalancamiento factible, prudente y además conveniente para incrementar la rentabilidad del proyecto, correspondería a financiar un 50% de la inversión con deuda y un 50% mediante capital propio.

El plazo de la deuda indicado por los clientes considera el mismo horizonte de tiempo que la evaluación económica que más adelante se expone, y es equivalente a 15 años. Asimismo, se ha determinado solicitar un crédito hipotecario (crédito bancario de largo plazo) en pesos fijos, de manera de obtener una tasa conveniente, y equivalente a un 6,04% anual.

X. EVALUACIÓN ECONÓMICA

X.1 Ingresos del Proyecto

En base a las tarifas definidas en el Plan de Marketing, y a las expectativas de la distribución de los clientes entre los segmentos de turistas extranjero, nacional y corporativo, y los canales por los que han de relacionarse comercialmente con el hotel (operadores, sitio web, venta directa) que se han mencionado en el acápite de Modelo de Negocios, se estima que la tarifa promedio para el primer año fluctuará en torno a los US\$660 por habitación (Ver Anexo K: Estimación Tarifa All Inclusive Promedio).

En lo que respecta a la estimación de la demanda, se ha acudido al juicio experto y al análisis comparativo con la competencia directa, para determinar los porcentajes de ocupación que se espera observar durante los primeros quince años de funcionamiento del hotel, y que corresponden a los presentados en el capítulo de Mercados Total, Potencial y Meta: 30% el primer año, 33% el segundo año, 35% el tercer año, 40% el cuarto año, y se estabiliza en un 45%.

Consecuentemente, el cálculo de los ingresos del proyecto se traduce en la multiplicación de la tarifa diaria promedio por habitación, por el número de habitaciones (30), por el porcentaje de ocupación esperado para el año correspondiente.

Se contempla un incremento anual de la tarifa de un 3%, de manera que refleje un aumento real aproximado de un 1%, en consideración de las bajas expectativas de inflación para los próximos años.

X.2 Estructura de Costos

X.2.1 Costos Variables

Costos Variables por Habitación

Se calcula el costo variable por habitación, contemplando los costos en lavandería, instrumentos de aseo y papelería, amenities, y el costo asociado a las cuatro comidas que se le ofrecen al turista diariamente (costo desayuno: \$4.500, costo almuerzo y box lunch: \$8.000, costo coffee break: \$2.500 y costo cena: \$9.000). Se considera un total de 1,5 pasajeros por habitación, de manera de ajustar los costos por pasajero a los costos por habitación, así como se expone en la siguiente tabla:

Tabla 21: Costos Variables Diarios por Habitación

Costos Variables por Habitación	\$/Pasajero	\$/Hab.
Lavandería	-	3.000
Instrumentos de Aseo y Papelería	-	2.000
Amenities (jabón, shampoo, papel higiénico, gorra de baño, otros)	1.600	2.400
Comidas	24.000	36.000
Total Costos Variables por Habitación	-	43.400

Promoción

Se considera un costo asociado a los siguientes elementos de promoción: viajes de familiarización, mantenimiento y actualización del sitio web, merchandising, participación en ferias internacionales de turismo y prensa nacional; el cual se estima en un 5% de las ventas brutas anuales.

Costos por Actividades

Se ha estimado el costo diario por concepto de actividades, por turista, entendiendo que en la totalidad de las actividades se le hace entrega al turista de un recuerdo, souvenir y/o presente asociado a la actividad que ha realizado, ítem que tiene un costo estimado de \$3.000 por turista, por actividad. Para las actividades que se enumeran a continuación existen costos añadidos, que son los que se indican y cuantifican.

Tabla 22: Actividades con Costos Adicionales

Actividad	Consideraciones Adicionales	Costo Actividad (\$)
Visita Parque Nacional Torres del Paine, otros Parques	Bencina, Entrada Parque	24.800
Visita Cueva Milodón y otros Atractivos Locales	Bencina, Entrada	15.775
Navegación Glaciares	Bencina, Precio Navegación	79.300
Rafting, Kayak y Alta Montaña	Bencina, Precio Actividad	80.300

De esta manera, y así como se expone en la siguiente tabla, se ha calculado un costo promedio por actividad, y definiendo un número de actividades diarias por turista de 2,8, se concluye que el costo diario por concepto de actividades, por turista, es del orden de los \$43.526.

Tabla 23: Costos por Actividades

Costo Promedio Actividad	15.545
N° Diario de Actividades por Turista	2,8
Costo Diario Actividades por Turista	43.526

Costos de Reposición

Se ha definido contemplar los costos de reposición como costos variables, los que están destinados a reemplazar ropa de cama, toallas, uniformes del personal, implementos de cocina, computadores y otros artefactos eléctricos como aspiradoras y enceradoras, equivalentes a un 1% de las ventas brutas el primer año, y a un 2% de los ingresos entre el segundo y el quinceavo año de operación del hotel.

X.2.2 Costos Fijos

Costos Fijos Hotel

En lo que respecta a los costos fijos y de administración del hotel, se han contemplado y especificado los siguientes aspectos: remuneraciones del personal fijo del hotel, materiales de aseo de las áreas comunes, compra anual de diarios, contratación de servicios de internet, telefonía y televisión por cable, pago de contribuciones, patentes para el hotel, seguros contra incendio y de responsabilidad civil, costo anual por concepto de diesel para el generador (ajustado y cotizado en el lugar de emplazamiento del hotel), costos destinados al mantenimiento del hotel, viáticos, suministros para la alimentación de los empleados (calculado en base a un monto fijo diario por empleado), costo anual por término de transporte local diario durante la temporada de alta para los empleados, implementación de librería, gastos asociados al servicio técnico y al envío de encomiendas, gastos y comisiones a los bancos, viajes adicionales a efectuar (shuttle), servicios profesionales e imprevistos.

Una observación respecto del ítem de las remuneraciones del personal fijo del hotel, es que en el monto indicado se descuenta directamente del costo fijo anual, la bonificación correspondiente al D.L. 889, cuyo cálculo se ha realizado según lo indicado en el capítulo de Plan de Recursos Humanos. Igualmente, en el concepto de costo anual por concepto de diesel para el generador, se ha compensado tanto el IVA como el impuesto específico, según lo detallado en el Anexo L: Cálculo Compensación IVA e Impuesto Específico del Petróleo Diesel.

Con respecto al gasto en agua, y en el caso de constituirse un derecho de aguas, no es necesario realizar un pago anual por su uso.

La cuantificación y estimación de los costos fijos en términos anuales relacionados a cada uno de los ítems anteriormente mencionados, se expone a continuación:

Tabla 24: Costos Fijos Hotel

Costos Fijos y Administración	\$/Año
Remuneraciones	255.987.685
Desinfección/Aseo Áreas Comunes	3.200.000
Diarios	345.600
Internet y Telefonía	0
TV por cable	160.000

Contribuciones	326.000
Patentes con Alcohol	3.601.467
Seguros (Incendio, Responsabilidad Civil)	11.300.000
Diesel para Motor Generador	58.980.269
Mantenimiento Hotel, Ascensores y Vehículos	25.800.000
Viáticos Gerencia Hotel	2.400.000
Alimentación Empleados	21.120.000
Transporte Local Empleados	16.045.714
Librería	2.800.000
Servicio Técnico Computadores	3.360.000
Franqueo y Encomiendas	4.320.000
Gastos y Comisiones Banco	3.600.000
Shuttle	8.000.000
Servicios Profesionales	12.000.000
Imprevistos y Otros	14.400.000
Total Costos Fijos y Administración	447.746.735

Depreciación

Para efectos de cálculo de la depreciación anual, se ha disgregado la inversión en los siguientes aspectos: construcciones y edificaciones, galpones y otras construcciones definitivas, equipamiento y materiales, y vehículos; de manera de identificar la vida útil normal de cada uno de los ítems y calcular la depreciación anual resultante.

Tabla 25: Detalle Depreciación Anual

Ítem	Vida Útil (años)	Monto Inversión (\$)	Depreciación Anual (\$)
Construcciones y Edificaciones	40	2.980.529.348	74.513.234
Galpones y otras Construcciones Definitivas	20	53.000.000	2.650.000
Equipamiento y Materiales	7	506.580.000	72.368.571
Vehículos	7	90.000.000	12.857.143

Adicionalmente, se considera una inversión destinada a renovar vehículos, muebles y equipamiento del orden de los \$246.000.000 a efectuarse en el año décimo de funcionamiento del hotel, inversión que comienza a depreciarse el mismo año, y que se considera tiene una vida útil normal de 7 años.

X.3 Otras Consideraciones

X.3.1 Tasa de Descuento

El costo del capital propio y retorno del patrimonio de los clientes del proyecto, para este tipo de proyectos de inversión, es del 15%. Adicionalmente, la tasa de la deuda, tal como se ha mencionado previamente, es del orden del 6,04% anual. Consecuentemente, y aplicando la

ecuación para el costo promedio ponderado de capital (o WACC, Weighted Average Cost of Capital), se obtiene que el costo del capital, entendido como la tasa de retorno exigida a la inversión realizada de un proyecto para compensar tanto el costo de oportunidad de los recursos propios destinados a ella, como la variabilidad del riesgo y el costo financiero de los recursos obtenidos en préstamos, equivale a un 10,01%. El cálculo correspondiente se muestra en el Anexo M.

Igualmente, se ha corroborado con otros proyectos turístico-hoteleros y se ha consultado con expertos, de manera que la tasa de descuento obtenida refleje y no difiera considerablemente de las tasas observadas en la industria y de su riesgo.

X.3.2 Valor Residual

El valor de desecho de los activos al final del periodo de evaluación se calculará mediante el valor residual económico, equivalente a lo que el proyecto será capaz de generar en el futuro y valor al que la empresa estaría dispuesta a vender el proyecto. Se ha calculado como la anualidad por 8 años del flujo de caja neto promedio de los últimos 5 años, y equivale a \$5.883.069.407, tal como se detalla en el Anexo N.

X.3.3 Horizonte de Evaluación

El periodo de tiempo a considerar como horizonte de evaluación corresponde a 15 años.

X.4 Flujo de Caja

Inicialmente, se ha construido el Flujo de Caja para el Proyecto Puro (sin financiamiento), tomando como entrada los valores de los ingresos y egresos que se han detallado previamente, incluyendo además el beneficio tributario de la Ley Austral (ver Anexo E), e igualmente generando indicadores respecto de los flujos obtenidos.

Luego, se desarrolló el Flujo de Caja para el Proyecto Apalancado (con financiamiento), considerando un nivel de endeudamiento del 50% a una tasa del 6,04%, lo que arroja la tabla de pagos que se muestra más adelante. Asimismo, se considera el beneficio tributario de la Ley Austral, y se añaden las filas de gastos financieros, amortización y préstamo.

Tabla 26: Tabla de Pagos

Año	Saldo Deuda	Cuota	Intereses	Amortización
1	1.869.690.073	193.011.909	112.929.280	80.082.629
2	1.789.607.444	193.011.909	108.092.290	84.919.620
3	1.704.687.824	193.011.909	102.963.145	90.048.765
4	1.614.639.060	193.011.909	97.524.199	95.487.710
5	1.519.151.350	193.011.909	91.756.742	101.255.168
6	1.417.896.182	193.011.909	85.640.929	107.370.980
7	1.310.525.203	193.011.909	79.155.722	113.856.187
8	1.196.669.016	193.011.909	72.278.809	120.733.101

9	1.075.935.915	193.011.909	64.986.529	128.025.380
10	947.910.535	193.011.909	57.253.796	135.758.113
11	812.152.423	193.011.909	49.054.006	143.957.903
12	668.194.520	193.011.909	40.358.949	152.652.960
13	515.541.560	193.011.909	31.138.710	161.873.199
14	353.668.361	193.011.909	21.361.569	171.650.340
15	182.018.021	193.011.909	10.993.888	182.018.021

En tercer lugar, se ha construido un Flujo de Caja que considere tanto la Deuda como la Certificación LEED, de manera que permita analizar comparativamente la posibilidad de incluir en el proyecto dicha certificación medioambiental. Con respecto a las consideraciones particulares relacionadas con la Certificación LEED, se han recogido los antecedentes encontrados en la encuesta y los mencionados por los expertos, determinando tomar las siguientes medidas: i) un incremento en la tarifa de un 5% a partir del año 5 de funcionamiento del hotel, ii) una reducción del 35% en los gastos anuales por concepto de diesel para el generador, iii) un pago de \$21.692.669 asociado a la cancelación y consultoría para obtener la certificación, iv) un incremento de un 3% en la inversión inicial para alcanzar los estándares requeridos.

Los Flujos de Caja construidos y recientemente descritos se exponen en el Anexo Ñ.

El Flujo de Caja del Proyecto Puro se ha descontado a la tasa correspondiente: el costo del capital o WACC (10,01%), mientras que los dos proyectos apalancados que le siguen han contemplado el costo del capital propio de los clientes (15%), pues han considerado en sus flujos el pago de la deuda. Se quiso calcular el Flujo de Caja para la Deuda en el caso de los proyectos con financiamiento, de manera de determinar el VAN ajustado, pero el beneficio tributario de la Ley Austral no permite calcularlo con la simplicidad de considerar el impuesto como el 17% u otra tasa fija, por lo que no ha sido posible efectuarlo.

Se ha definido el tipo de cambio nominal en \$550, luego de haber consultado una evaluación de un proyecto turístico-hoteler, en el cual se precisa de manera fija, en el monto indicado.

En la tabla siguiente se detallan los resultados obtenidos, para los indicadores VAN, IVAN, TIR, PRC y Punto de Equilibrio (definido como porcentaje de ocupación), en los Flujos de Caja construidos. Es necesario precisar que el VAN considera en cada caso la tasa de descuento adecuada, según se indica en el párrafo anterior.

Tabla 27: Resultados Flujos de Caja Libre, Apalancado y con Certificación LEED

	VAN	IVAN	TIR	PRC (años)	Punto de Equilibrio (% ocup.)
Proyecto Puro	\$ 3.478.600.434	0,93	20%	6,0	27%
Proyecto Apalancado	\$ 1.738.507.315	0,46	26%	7,4	30%
Proyecto Apalancado con Certificación LEED	\$ 1.997.383.995	0,52	27%	7,1	29%

X.5 Análisis de Sensibilidad

Se pretende determinar cuáles son las variables que afectan en mayor magnitud la rentabilidad del proyecto y en qué medida lo hacen. Con tal objetivo se ha desplegado un análisis de sensibilidad de la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto con deuda y en consideración de la Certificación LEED, por corresponder a la modalidad dentro de los escenarios evaluados que muestra los mejores indicadores. Se han contemplado las siguientes cinco variables: Tarifa (T), % Ocupación (O), Tipo de Cambio Nominal (TC), Inversión Inicial Total (I) y Costos Totales Anuales (CT); analizando la sensibilidad mediante matrices en las que la variabilidad de cada variable se desplaza entre -15% y +15% con una diferencia o escalón del 5%, para los diez posibles pares de combinaciones entre ellas, de manera de modelar exhaustivamente el comportamiento de la TIR y del Flujo de Caja.

Se ha observado que la variable que afecta mayormente la TIR del proyecto corresponde a la Tarifa (T), y que de hecho, una disminución en un 5% de tal variable arroja una TIR del 11%, menor a la tasa y rentabilidad que los inversionistas han declarado como la esperada y exigida para su capital propio (15%); y además menor que el 16% que ha sido recomendado por expertos exigir como mínimo a un proyecto de inversión turístico-hotelerero (sin financiamiento).

Se exponen a continuación las tablas obtenidas en la sensibilización de los pares de variables Tarifa - % Ocupación e Inversión - Tipo de Cambio Nominal:

Tabla 28: Sensibilización Variables Tarifa - % Ocupación

		% Variación en Tarifa						
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10
% Variación en % Ocupación	0,85	-	-	3%	19%	31%	43%	52%
	0,90	-	-	6%	22%	34%	45%	55%
	0,95	-	-	8%	25%	37%	48%	58%
	1,00	-	-	11%	27%	40%	51%	61%
	1,05	-	-	14%	30%	43%	54%	65%
	1,10	-	-	17%	33%	45%	57%	67%
	1,15	-	-	20%	36%	48%	60%	70%

Tabla 29: Sensibilización Variables Inversión - Tipo de Cambio Nominal

		% Variación en Inversión						
		27%	1,15	1,10	1,05	1,00	0,95	0,90
% Variación en TC	0,85	17%	18%	18%	19%	20%	20%	21%
	0,90	20%	20%	21%	22%	23%	23%	24%
	0,95	22%	23%	24%	25%	25%	26%	27%
	1,00	25%	26%	26%	27%	28%	29%	30%
	1,05	27%	28%	29%	30%	31%	32%	34%
	1,10	30%	31%	32%	33%	34%	35%	37%
	1,15	32%	33%	34%	36%	37%	38%	40%

La totalidad de las tablas generadas en el análisis de sensibilidad se expone en el Anexo O.

Se intenta aclarar y mostrar la diferencia entre el impacto en la TIR de la Tarifa con respecto al resto de las variables contempladas, cuyo descuento ya sea en un 5%, 10% o 15%, y cruzada con la totalidad de las variables restantes, conlleva a rechazar el proyecto por término de no mostrar la rentabilidad esperada por los clientes del proyecto para su capital (15%), (corresponden a la celdas indicadas en gris), en excepción de las situaciones en que las variables con la que se está cruzando la tarifa muestren un aumento porcentual. Aquellas celdas en las que se ha arrojado un guión ("-") indican que aquellas configuraciones muestran rentabilidades menores que uno, o bien donde el VAN sería negativo incluso con una tasa igual a cero.

En cuanto al resto de las variables, se mencionan en orden descendente, respecto de la sensibilidad que muestra la TIR respecto a ellas: % Ocupación y Tipo de Cambio Nominal (son comparables), Costos Totales Anuales e Inversión Inicial Total. Sin embargo, incluso al disminuir en un 15% cada una de estas cuatro variables, por separado e independientemente, se observa que el proyecto continúa siendo atractivo para los clientes, debido a que la TIR se mantiene por sobre el 15% exigido. Los valores hallados para la TIR en el caso de disminuir independientemente en un 15% las variables mencionadas son los siguientes: 19%, 19%, 21% y 25% respectivamente.

En lo que respecta al cruce realizado para sensibilizar por cada par de variables, se encontraron tres casos adicionales a los involucrados con la variable Tarifa, y excepcionales, en los que el proyecto no alcanza a mostrar la rentabilidad del 15% exigida por los inversionistas, y corresponde a los casos extremos en que los pares de variables % Ocupación - Tipo de Cambio Nominal, % Ocupación - Costos Totales Anuales, y Tipo de Cambio Nominal - Costos Totales Anuales, se ven perjudicadas (incrementada para el caso de los Costos Totales Anuales, y disminuidas para el caso del Tipo de Cambio Nominal y % Ocupación) en un 15% para una de las dos variables, y en un 10% y 15% para la variable restante, simultáneamente (celdas superiores izquierdas en las tablas). Resultado que es esperado, considerando que son las variables que afectan en mayor magnitud (negativamente) el resultado del proyecto, en términos de la TIR, después de la variable Tarifa (T).

Consecuentemente, se entiende que la variable Tarifa, incluso de ser disminuida en tan sólo un 5%, trae como consecuencia que la factibilidad del proyecto se vea claramente afectada; mientras que con respecto a las variables de % Ocupación, Tipo de Cambio Nominal, Inversión Inicial Total y Costos Totales Anuales, la robustez es notoria.

XI. CONCLUSIONES

Se comienza el capítulo de Conclusiones, proponiendo mejoras que se han identificado como posibilidades eventuales de mejorar el atractivo económico del proyecto, las cuales expresan las inquietudes, antecedentes, dificultades y sugerencias recogidas durante el estudio, exploración e investigación que se ha llevado a cabo. Luego, se expone el análisis correspondiente a los capítulos últimos del presente trabajo de título, Plan Financiero y Evaluación Económica. Finalmente, se despliegan comentarios finales y concluyentes respecto del desarrollo y totalidad del trabajo.

XI.1 Propuestas para Incrementar la Rentabilidad del Proyecto

Se mencionan a continuación una serie de consideraciones que se dejan propuestas, con el objeto de ser evaluadas más adelante y, eventualmente, incrementar el atractivo y rentabilidad económica del proyecto.

La lejanía del lugar de emplazamiento del hotel a la ciudad de Puerto Natales, la cual ya se encuentra relativamente alejada de los principales centros urbanos del país, encarece la provisión y suministro de alimentos y bebidas. Por lo que, en primer término, se propone la evaluación económica y de factibilidad técnica de un vivero y producción local de ciertos alimentos, de forma de contrastar los resultados de tal análisis con el estado actual, correspondiente al abastecimiento desde Puerto Natales.

Junto con la construcción e implementación del hotel boutique, evaluar la posibilidad de anexar un refugio y/o campamentos al proyecto, que se alineen con el concepto y propuesta de valor diseñada, y que se enfoquen en otros segmentos, que pudiesen efectivamente agregar valor y riqueza a la iniciativa.

Evaluar la implementación de un modelo de negocios que difiere con el que se ha definido y utilizado en el presente trabajo, en el cual el hotel ha de ser construido y operado la misma empresa: Agroindus Mac-lean S.A., y en que la propuesta consistiría en restringirse al negocio inmobiliario dentro de la hotelería, y no involucrarse en el del operador hotelero y el funcionamiento del hotel. Asimismo, examinar posibilidades alternativas, como la búsqueda de otros inversionistas que quisieran tanto construir como operar el hotel, arrendándole el terreno a los actuales propietarios, o bien considerar la opción de comodato (arriendo del terreno sin traspaso de dinero, en que al final de un periodo de tiempo el hotel pasaría a ser propiedad de Agroindus Mac-lean S.A.); igualmente, se recomienda evaluar variadas alternativas de asociatividad con otros inversionistas (socios estratégicos) para construir y operar el establecimiento en conjunto, considerando, por ejemplo, entregar el terreno como parte de pago y consecuentemente disminuir el aporte en capital directo.

Analizar la posibilidad de certificar las actividades turísticas y complementarias, tales como caminatas, cabalgatas, pesca en río, entre otras, de manera que lo anterior significase un incremento en la tarifa o en el porcentaje de ocupación que presente el establecimiento de alojamiento turístico.

Cuantificar el efecto que tiene en la competitividad del hotel en la industria el hecho de cerrar durante los meses de invierno, estimando la demanda y porcentaje de ocupación en aquellos meses, junto con la inversión que se requeriría efectuar en activos e infraestructura, para concluir acerca del retorno de la temporada baja y de la factibilidad técnica y práctica del funcionamiento del hotel entre los meses de mayo y septiembre, que al momento parece ser impracticable.

En la presente evaluación se ha determinado invertir y hacerse cargo de la generalidad de los servicios del hotel en el año cero, y se entiende que la contratación y el hecho de externalizar ciertas actividades (transporte, seguridad, tours, entre otras) pudiesen igualmente incrementar la rentabilidad del proyecto, por lo que se sugiere efectuar los análisis correspondientes previa realización del proyecto. Del mismo modo, se sugiere evaluar la posibilidad de posponer ciertas inversiones por un periodo de tiempo, pues podría igualmente mostrar incrementos en el atractivo económico del proyecto.

Considerar la opción de unirse a otros hoteles boutique, de manera de facilitar y hacer uso más eficiente de recursos en lo que respecta a la comercialización del servicio; o bien, y con el mismo objetivo, generar una marca “paragua”, así como Explora, de manera de agrupar varios hoteles bajo la misma marca, y hacerles promoción conjunta, opción que es factible de considerar para los clientes del proyecto, debido a que se encuentran involucrados en una iniciativa turístico-hotelera en la Región. Asimismo, agruparse con otros hoteles ecológicos y sostenibles para llevar a cabo en conjunto la Tramitación MDL (Mecanismo de Desarrollo Limpio), y consecuentemente obtener bonos de carbono que igualmente podrían mejorar la rentabilidad del proyecto.

La recomendación final y accesoria, y que surge tras conversaciones con empresarios de la Región en el ámbito turístico, se refiere al tema de los empleados contratados de forma permanente, y consiste en evaluar posibilidades que permitan rentabilizarlos en los meses de invierno, considerando emplearlos en centros de ski dentro de Chile o en Argentina, determinar actividades adicionales relacionadas con el hotel para desarrollar durante aquellos meses, o bien contratarlos en empresas asociadas de propiedad de los clientes del trabajo de título, entre otras opciones que pudiesen ser analizadas y contempladas con objeto de continuar mejorando la propuesta.

XI.2 Análisis del Plan Financiero y Evaluación Económica

En cuanto a los flujos de caja construidos, y en primer término, el VAN arroja resultados positivos para los tres casos. Respecto de la tasa interna de retorno (TIR), las tres tasas obtenidas reflejan rentabilidades auspiciosas, siendo el proyecto más atractivo en términos de rentabilidad, el proyecto apalancado y que contempla la Certificación LEED, con un valor del 27%. La inversión inicial total asciende a los \$3.739.380.145.

El Proyecto Puro implica menor riesgo en el sentido de exigir un porcentaje de ocupación menor en el punto de equilibrio (27%) y de mostrar un periodo de recuperación del capital (PRC) que es igualmente el más bajo (6,0 años); asimismo, su rentabilidad es la menor observada (TIR del 20%).

En contraste, el Proyecto Apalancado muestra incrementos tanto en la rentabilidad como en el riesgo, observándose una TIR del 26%, un PRC de 7,4 años, y un punto de equilibrio de 30% de porcentaje de ocupación. Con respecto al VAN su valor es de \$1.738.507.315 y el índice del valor actual neto (IVAN) corresponde a 0,46.

Ahora bien, si se añade la Certificación LEED a la evaluación y al análisis, se observa una mejora en todos los indicadores: VAN (\$1.997.383.995), IVAN (0,52), TIR (27%), PRC (7,1 años) y punto de equilibrio (29% de ocupación), y que es consecuentemente el proyecto que se recomienda escoger y efectuar.

En el análisis de sensibilidad se ha concluido que la variable tarifa, incluso de ser disminuida en tan sólo un 5%, afecta claramente la rentabilidad y consecuente factibilidad del proyecto; mientras que se observa una robustez y estabilidad con respecto a las variables restantes de % Ocupación, Tipo de Cambio Nominal, Inversión Inicial Total y Costos Totales Anuales, incluso en el caso de verse afectadas y perjudicadas en un 15%. Asimismo, se constata que para las particularidades y especificaciones de este proyecto, la influencia del % de ocupación en la tasa interna de retorno, no es tan notoria ni determinante como se esperaría.

Por el contrario, se verifica la relevancia e implicancias de la variable Tarifa dentro del negocio, entendiendo la imposibilidad económica de disminuirla, por lo que se recomendaría, en el caso de efectuarse el proyecto, perseverar en el estudio e investigación de mercado más acabado respecto de la tarifa de referentes en Argentina y en destinos turísticos que constituyen competencia directa de la Patagonia (Alaska, Países Nórdicos, Himalaya, Siberia, entre otros), a pesar de ya haber sido revisada la oferta regional y de haberse constatado que la tarifa definida se encuentra dentro de los rangos observados para las tarifas turístico-hoteleras en la Patagonia Chilena y de no exceder al principal competidor: Explora.

Se concluye entonces que de instaurarse una tarifa como la definida y sustentada en el presente proyecto, la iniciativa muestra una estabilidad en términos de TIR que sugieren que su realización efectivamente aportaría en incrementar la riqueza de los clientes del trabajo de título, por sobre los niveles de costo de capital y rentabilidad que ellos sostienen.

XI.3 Comentarios Finales

En primer término, se quisiera insistir en exponer las fortalezas de los inversionistas y las oportunidades que se presentan en el medio externo, favorables para la implementación del proyecto. La experiencia de los clientes en el sector turístico-hoteler, la disponibilidad y propiedad de un terreno amplio, inhabitado, y cercano a los dos principales atractivos turísticos de la zona: el Parque Nacional Torres del Paine y al Glaciar Perito Moreno; junto con el sostenido crecimiento que ha mostrado la industria del turismo a nivel mundial, nacional y regional, las tendencias globales al ecoturismo, turismo activo y de naturaleza, la supuesta insuficiencia de actividades turísticas que se ha descrito en la Región, y el potencial turístico aún no explotado de Magallanes, son aspectos internos y externos que en su conjunto generan una situación optimista y auspiciosa respecto de la iniciativa propuesta.

Luego, en lo que respecta a la oferta turística en la Región de Magallanes, se ha detectado la inexistencia de una propuesta ecológica y sustentable en los hoteles de altos estándares de servicio. En términos de la demanda, y como se ha sugerido anteriormente, el mayor gasto diario, la mayor sofisticación, el ecoturismo, entre otras tendencias, sugieren la posibilidad de captar mayor valor por turista y además del alineamiento de la propuesta desarrollada en el presente trabajo a las necesidades del mercado. El valor de la propuesta se sustenta en los siguientes seis conceptos: servicio sofisticado y de excelencia, de estructura flexible, con excursiones instructivas, constituir una experiencia auténtica y representativa de la Patagonia, en una ubicación privilegiada, y mediante una estadía reconfortante y sostenible.

Con respecto a cada uno de los planes desarrollados, el Plan de Marketing se ha definido de manera estratégica, de modo que permita establecer y explotar una ventaja competitiva, aprovechar las fortalezas y oportunidades anteriormente descritas, y posicionarse de manera beneficiosa frente a clientes y operadores. Las operaciones del hotel se ven dificultadas por la lejanía y aislamiento del lugar de emplazamiento, sin embargo, se han identificado y descrito exhaustivamente los aspectos involucrados en el funcionamiento del hotel, con sus características de ubicación y condiciones particulares, y se ha constatado la inexistencia de alguna variable o condición que imposibilite operacionalmente el proyecto. En cuanto a los Recursos Humanos, se ha entendido que constituye una de las mayores limitaciones del proyecto, en el sentido de carecerse en la Región de personal suficientemente capacitado como para brindar el nivel de atención y servicio definido en el proyecto, luego se supone la contratación de gran parte del personal de origen extranjero a la Región de Magallanes. Ahora bien, de ser posible acceder al personal idóneo e indicado, y de establecer políticas de recursos humanos y remuneraciones que garanticen su bienestar y compromiso, las complicaciones operacionales se ven claramente reducidas, facilitando igualmente el posicionamiento de la empresa en el mercado (operadores y clientes directos), como consecuencia de la calidad de atención y la percepción de satisfacción de los clientes.

En consideración de los antecedentes recientemente detallados, se concluye que la estabilidad del proyecto depende en gran medida de la tarifa establecida y del manejo de los recursos humanos, y que de gestionarse hábilmente ambas variables, la iniciativa muestra claras posibilidades de éxito en términos de ventas. De este modo, en el caso de disponerse del capital propio necesario para la inversión inicial y puesta en marcha, se recomienda la realización del proyecto desarrollado, por concepto de su robustez, por el aporte de riqueza que significa, y por permitir a los clientes del trabajo de título no solamente explotar y rentabilizar un recurso (terreno) actualmente inutilizado, sino que además, y sobre todo, porque podría constituir un elemento adicional dentro de una estrategia de desarrollo turístico en la Patagonia.

Como comentario final, se plantea el cumplimiento exitoso de tanto el objetivo general como los objetivos específicos que lo construyen y que se han planteado inicialmente, de modo consecuente a una metodología bien estructurada y coherente con los requerimientos del trabajo de título.

XII. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- MICHAEL HITT, R. DUANE IRELAND, ROBERT HOSKISSON, “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización”, séptima edición, Thomson.
- DAVID AAKER, GEORGE DAY, “Investigación de Mercados”, tercera edición, McGraw-Hill.
- NASSIR SAPAG, “Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa”, primera edición, Prentice Hall.

Trabajos de Título

- KARLA JARAMILLO, “Plan de Negocios para un Hotel Boutique Astronómico en San Pedro de Atacama”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: Jorge Carikeo, profesor co-guía: Marcelo Gerlach, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2008.
- RODRIGO SERRANO, “Plan de Negocios, Hotel Boutique Rural en Chanco”. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Profesor guía: Jorge Carikeo, profesor co-guía: Marcelo Gerlach, Universidad de Chile, Carrera de Ingeniería Civil Industrial, año 2009.

Publicaciones

- Segundo Informe de Avance, Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Ejecución del Programa de Inversión en Turismo en las Zonas Extremas más la Región de los Ríos, Informe Territorio de Magallanes, CEGESTUR (Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo).
- Guía de Diseño y Construcción Sustentable, Corporación de Desarrollo Tecnológico, Cámara Chilena de la Construcción, año 2005.
- Estudio de Oportunidades de Negocios, Mercado Turístico, Región de Magallanes y Antártica Chilena, Gerencia de Inversión y Desarrollo, CORFO.
- Ficha de Turismo, Región de Magallanes y Antártica Chilena, del Programa Territorial Integrado (PTI), CORFO.

- Análisis Estratégico de la Oferta Turística de XII Región, Juan Sebastián Montes, año 2002.
- Estudio de la Competitividad en Clusters de la Economía Chilena, Resumen del Estudio Sectorial para el Turismo, año 2007.
- Grupos Socioeconómicos 2008, Asociación Chilena de Empresas de Investigación de Mercado (AIM).

Sitios Web

- <http://www.ine.cl/>
- <http://www.sernatur.cl/>
- http://www.unwto.org/index_s.php
- <http://www.wtmlondon.com/>
- <http://www.itb-berlin.com/>
- <http://www.usgbc.org/DisplayPage.aspx?CMSPageID=1988>
- <http://www.ecotourism.org/>
- <http://www.dga.cl/>
- <http://home.sii.cl/>
- http://www.aduana.cl/prontus_aduana/site/artic/20070720/asocfile/20070720152628/ley_austral___19946.pdf
- <http://www.adsmundochile.com/>
- <http://www.chileantravelservices.com/>
- <http://r5.cocha.com/produccion/start.nsf/inicio?Openform>
- <http://www.trabajando.com/index.cfm>

- <http://www.bumeran.cl/>
- <http://www.laborum.cl/>
- <http://www.falabella.com/>
- <http://www.paris.cl/>
- <http://www.explora.com/>
- <http://www.lastorres.com/>
- <http://www.indigopatagonia.com/es/>
- <http://www.remota.cl/>

Anexo A: Definiciones Asociadas al Turismo

Pasajeros: Todas aquellas personas que ingresan a la Región por uno de los pasos fronterizos. No todos los incluidos en este grupo son necesariamente turistas.⁸

Turista: Visitante que permanece al menos una noche en un lugar distinto al de su entorno habitual y cuando la finalidad del viaje no sea ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado.⁹

Excursionista: Persona que visita un lugar diferente de su entorno habitual, sin pernoctar y cuando la finalidad del viaje no sea ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado.¹⁰

Temporada alta: para el caso de Magallanes es la época del año que va de octubre a abril, en la que el flujo de turistas aumenta considerablemente.¹¹

Temporada baja: época del año en Magallanes que va de mayo a septiembre, en la que el flujo de turistas disminuye considerablemente respecto de la temporada alta.¹²

Turismo interno: el de los residentes de un país o región que viajan dentro del mismo país o región.¹³

Turismo receptor: el de los no residentes en un país o región que viajan dentro de dicho país o región.¹⁴

Turismo emisor: el de los residentes de un país o región que viajan a otro país o a otras regiones.¹⁵

Agencias de viajes: el canal más clásico de comercialización, son empresas de servicios y su función principal es la intermediación, derivándose de esta otras funciones que van desde la información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo, y la elaboración de sus propios productos. Según la forma de implantación en el mercado, los grados de integración vertical y horizontal, las formas de actuación y los tamaños de las empresas las agencias de viajes se clasifican en dos tipos, los que se detallan a continuación.¹⁶

⁸ PTI CORFO XII Región de Magallanes.

⁹ Anuario de Turismo SERNATUR, año 2005

¹⁰ Anuario de Turismo SERNATUR, año 2005

¹¹ PTI CORFO, XII Región de Magallanes

¹² PTI CORFO, XII Región de Magallanes

¹³ Investigación y Creación de la Cuenta Satélite del Turismo, XII región. Año 2005

¹⁴ Investigación y Creación de la Cuenta Satélite del Turismo, XII región. Año 2005

¹⁵ Investigación y Creación de la Cuenta Satélite del Turismo, XII región. Año 2005

¹⁶ Material Ramo Introducción al Turismo, Profesor Pablo Losada, Universidad Andrés Bello

Agencias de viajes mayoristas (tour operadores): se caracterizan porque diseñan sus propios productos (paquetes turísticos) formados por una combinación de transporte, alojamiento y servicios complementarios y ofertados al consumidor con un precio global.¹⁷

Agencias de viajes minoristas: Son el más inmediato canal de distribución entre la oferta y la demanda turística. Normalmente se encargan de vender a comisión los productos de los tour operadores, y gestionar directamente con los proveedores reservas en todo tipo de alojamientos y medios de transporte. Las agencias de viajes minoristas no poseen un producto propio para vender, por lo que cumplen un claro rol de intermediación y comercialización.¹⁸

Tarifa rack: Tarifa oficial, de pizarra, de conocimiento público, con impuesto y sin descuentos.

¹⁷Material Ramo Introducción al Turismo, Profesor Pablo Losada, Universidad Andrés Bello

¹⁸Material Ramo Introducción al Turismo, Profesor Pablo Losada, Universidad Andrés Bello

Anexo B: Tipología Turística

Category	Definition
Adventure tourism	A form of nature-based tourism that incorporates an element of risk, higher levels of physical exertion, and the need for specialized skill.
Ecotourism	Responsible travel to natural areas that conserves the environment and improves the welfare of local people.
Geotourism	Tourism that sustains or enhances the geographical character of a place-its environment, heritage, aesthetics, culture, and the well-being of its residents.
Mass tourism	Large-scale tourism, typically associated with "sea, sand, sun" resorts and characteristics such as transnational ownership, minimal direct economic benefit to destination communities, seasonality, and package tours.
Nature-based tourism	Any form of tourism that relies primarily on the natural environment for its attractions or settings.
Pro-poor tourism	Tourism that results in increased net benefit for the poor people.
Responsible tourism	Tourism that maximizes the benefits to local communities, minimizes negative social or environmental impacts, and helps local people conserve fragile cultures, habitats, and species.
Sustainable tourism	Tourism that meets the needs of present tourism and host regions while protecting and enhancing opportunities for the future.

Fuente: Fact Sheet, Global Ecotourism, September 2006

Anexo C: What LEED is



A continuación se muestra información introductoria a la Certificación LEED, recogida del sitio web oficial www.usgbc.org:

LEED is an internationally recognized green building certification system, providing third-party verification that a building or community was designed and built using strategies aimed at improving performance across all the metrics that matter most: energy savings, water efficiency, CO₂ emissions reduction, improved indoor environmental quality, and stewardship of resources and sensitivity to their impacts.

Developed by the U.S. Green Building Council (USGBC), LEED provides building owners and operators a concise framework for identifying and implementing practical and measurable green building design, construction, operations and maintenance solutions.

LEED is flexible enough to apply to all building types – commercial as well as residential. It works throughout the building lifecycle – design and construction, operations and maintenance, tenant fitout, and significant retrofit. And LEED for Neighborhood Development extends the benefits of LEED beyond the building footprint into the neighborhood it serves.

Anexo D: Fotografías Estancia La Cumbre







Anexo E: Beneficios Zonas Extremas

A continuación se detallan los beneficios tributarios para las zonas extremas a los cuales se acogería el proyecto.

i) Ley Austral

En qué consiste este beneficio

Esta ley establece incentivos tendientes a estimular el desarrollo económico de las Regiones de Aysén y de Magallanes, y de la Provincia de Palena.

A quiénes está dirigido

Está dirigida a los contribuyentes que declaren Impuesto de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta, sobre renta efectiva determinada según contabilidad completa, por las inversiones que efectúen en las Regiones XI y XII y en la Provincia de Palena de la X Región, destinadas a la producción de bienes o prestación de servicios en esas Regiones y Provincia, de acuerdo con las disposiciones establecidas en la presente ley.

Qué requisitos se deben cumplir

- Ser contribuyentes afectos a la Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta.
- Declarar renta efectiva determinada según contabilidad completa.
- La Inversión en bienes objeto del crédito tributario debe ser por un monto superior a 1.500 ó 1.000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), según sean las comunas en que se materialice la inversión.
- Haber informado al SII, en la forma y oportunidad que lo ha determinado, el monto total de la inversión realizada con derecho al crédito tributario.

Beneficios de la franquicia

Otorga un crédito tributario respecto de los bienes incorporados a un proyecto de inversión que efectúen en las Regiones XI y XII y en la Provincia de Palena, hasta el 31.12.2011, destinados a la producción de bienes o prestación de servicios en esas Regiones y Provincia.

El porcentaje de crédito por aplicar sobre el monto de inversión será el que se señala a continuación:

Tramos de Inversión	Porcentaje de Crédito
Hasta 200.000 UTM	32%
En la parte que supere las 200.000 UTM y sea inferior a 2.500.000 UTM	15%
En la parte que sea igual o que supere las 2.500.000 UTM	10%

De qué servicio depende

El correcto uso de este beneficio es fiscalizado por el Servicio de Impuestos Internos.

Observaciones

- Plazo para acogerse al crédito tributario: hasta el 31 de Diciembre de 2011.
- Plazo para la recuperación del crédito tributario: hasta el 31 de Diciembre de 2030.
- Modalidad para informarlo: En la primera declaración anual del impuesto a la renta que debe formular por el año comercial en que adquirió o terminó de construir el bien o dio término al proyecto de inversión, Formulario 22, Recuadro 3, Código 741.
- Monto máximo del crédito: La ley sólo establece un crédito máximo de 80.000 UTM, para los proyectos de inversión que se regulen por la normativa vigente desde el 01.01.2004.

Normativa relacionada

- Ley N°20.320 Diario Oficial 31.12.2008.
- Ley N° 19.606, establece incentivos tendientes a estimular el desarrollo económico de las Regiones de Aysén y de Magallanes, y de la Provincia de Palena, destacándose dentro de ellos el establecimiento de un crédito tributario por inversiones efectuadas en dichas localidades. Diario Oficial del 14.04.1999.
- Circular N° 66 de 1999, crédito tributario por inversiones efectuadas en las regiones de Aysén y de Magallanes, y de la Provincia de Palena.
- Suplemento Tributario, Declaración Impuesto Renta.
- Ley N° 19.946, que modifica la Ley 19.606 en materia de crédito tributario y establece la ampliación de la zona franca de extensión de Punta Arenas a la Región de Aysén para bienes de capital. Diario Oficial del 11.05.2004.
- Circular N° 47 de 2004, comenta las modificaciones introducidas a la Ley 19.606 de 1999, por la Ley 19.946 de 2004.
- Ordinario N° 816, de 2007, que resuelve consultas relacionadas con la Ley Austral N°19.606, de 1999 y sus modificaciones posteriores.

ii) D.L. 889

Ley sobre impuesto a la renta – Ley N° 19.853 y 18.392 y D.L. N° 889 (Ord. N° 2616, de 30.05.2003), Tratamiento Tributario de Bonificación a la Contratación de Mano de Obra.

1.- Mediante la comunicación señalada en los antecedentes, se solicita que este Servicio dé a conocer los alcances de la Circular N° 23, de 21 de abril de 2003, sobre “Tratamiento tributario de la bonificación a la contratación de mano de obra en la Regiones I, XI, XII y Provincias de Chiloé y Palena, dispuesta por la ley N° 19.853, del año 2003”.

2.- Al respecto, me permito informar a Ud, que este Servicio en la referida Circular, sólo se limitó a reproducir el contenido de la ley N° 19.853, acorde con sus facultades meramente

administrativas y de acuerdo a las normas generales del derecho común, de las cuales no puede sustraerse.

3.- En efecto, la ley N° 19.853, estableció en su artículo 1° una bonificación en beneficio de los empleadores de la Primera Región, de las provincias de Chiloé y Palena, en la X Región, de la XI Región y de la XII Región, en relación a las remuneraciones imponibles que no exceda de \$147.000.-, que paguen a sus trabajadores con domicilio y trabajo permanente en la Región o provincia respectiva.

En ese mismo artículo, se indica que esta bonificación será incompatible con el beneficio que establece el artículo 14 de la Ley N° 18.392, debiendo optar el empleador por uno u otro, dentro del plazo de doce meses de publicada la ley N° 19.853, es decir, desde el 11 de febrero del año 2003.

Por otra parte, la citada ley N° 19.853, en su artículo 3°, dispone expresamente que se derogan “todas las normas anteriores a la presente ley relativas a la bonificación a la mano de obra en las provincias y regiones referidas en el artículo 1°.”.

4.- Ahora bien, de las disposiciones legales contenidas en la ley N° 19.853, mencionadas en el número anterior, se obtienen las siguientes conclusiones:

a) Se establece una nueva bonificación a la contratación de mano de obra en la regiones y provincias que señala el artículo 1°;

b) Se derogan todas las normas anteriores a esta ley relativas a la bonificación a la mano de obra para las mismas regiones y provincias, entre las cuales se encuentran aquellas contenidas en los artículos 10°, 21° y 27° del decreto ley N° 889, de 1975, como también en el 14° de la ley N° 18.392 que se remite a la misma franquicia.

c) No obstante lo anterior, se deja una opción para que dentro del plazo de doce meses, contados desde el 11 de febrero de 2003, se pueda mantener el régimen establecido en el artículo 14 de la ley N° 18.392, el cual se remitió al beneficio del mencionado decreto ley N° 889. Esta opción según esta ley N° 18.392, comprende a los empleadores domiciliados o residentes en el territorio de la XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena, ubicada al Sur del siguiente límite: la costa sur del Estrecho de Magallanes, definida por las líneas de base rectas, desde el Cabo Pilar en su base occidental, con inclusión de la isla Carlos III, islotes Rupert, Monmouth, Wren y Wood e islas Charles, hasta tocar, en el seno Magdalena, el límite entre las provincias de Magallanes y Tierra del Fuego; el límite interprovincial referido, desde el seno Magdalena, hasta el límite internacional con la República Argentina, y

d) No fija para la nueva bonificación un tratamiento tributario especial, situación que en cambio se contemplaba para aquellas otorgadas bajo el amparo del decreto ley N° 889, de 1975, en virtud de lo dispuesto en el artículo 50 del D.S. 274, de 1975, dictado de acuerdo con la facultad contenida en el artículo segundo transitorio del referido decreto ley. En efecto, el citado artículo 50, decía a la letra: “Las bonificaciones que perciban los empleadores e inversionistas en conformidad a lo dispuesto en este Título no constituirán renta para los fines de la aplicación del

Impuesto a la Renta según texto fijado por el artículo 1° del decreto ley N° 824, de 1974, y sus modificaciones posteriores.”.

5.- De lo anterior, surge de la propia ley la tributación aplicable a las nuevas bonificaciones concedidas por la ley N°19.853, ya que la Ley sobre Impuesto a la Renta considera renta todos los ingresos que constituyan utilidades o beneficios que rinda una cosa o actividad y todos los beneficios, utilidades e incrementos de patrimonio que se perciban o devenguen, cualquiera que sea su naturaleza, origen o denominación, con lo cual las señaladas bonificaciones –que cumplen todos estos requisitos- pasan a ser automáticamente hecho gravado por esa ley.

Distinta sería la situación si también por ley se estableciera una exención o liberación de impuesto, como sucedió en forma expresa respecto de la bonificaciones derogadas del decreto ley N° 889, de 1975, y que ahora no ocurre, situación que no puede constitucionalmente ser reconocida o declarada por persona alguna que solo tenga facultades administrativas, como sucede en el caso del Servicio de Impuestos Internos.

En cambio, los empleadores acogidos al beneficio del artículo 14 de la ley N° 18.392, que se mantenga vigente en forma optativa según el artículo 1° de la ley N° 19.853, como se explicó en detalle en la letra c) del párrafo número 4.- de este oficio, seguirán considerando liberadas del impuesto a la renta las bonificaciones que perciban, por disponerlo así la ley.

6.- Las explicaciones formuladas en los párrafos precedentes es todo lo que se puede informar sobre el tema en comento, habida consideración del texto específico y preciso de la ley, las normas jurídicas de derecho común y las facultades de las que está investido este Servicio, todo lo cual le impide reconocer como aplicable por extensión o en mérito de su espíritu, una norma legal expresamente derogada por el artículo 3° de la ley N° 19.853.

Juan Toro Rivera, Director, Oficio N° 2616, de 30.05.2003, Depto. Técnica Tributaria, Subdirección Normativa.

Anexo F: País de Origen para el Segmento Extranjeros VIP

Pais de Origen	Porcentaje
Alemania	26,9%
Argentina	0,0%
Australia	7,7%
Austria	0,0%
Bélgica	0,0%
Bolivia	0,0%
Brasil	7,7%
Bulgaria	3,8%
Canadá	0,0%
Colombia	0,0%
Dinamarca	3,8%
España	11,5%
Estados Unidos	15,4%
Finlandia	3,8%
Francia	0,0%
Gales	0,0%
Grecia	0,0%
Holanda	3,8%
Honduras	0,0%
Inglaterra	0,0%
Israel	3,8%
Italia	7,7%
Japón	0,0%
Corea del Sur	0,0%
Letonia	0,0%
Noruega	0,0%
Nueva Zelanda	0,0%
Polonia	0,0%
Portugal	3,8%
Suiza	0,0%
Venezuela	0,0%
TOTAL	100,0%

Fuente: Anexos Segundo Informe de Avance, Consultoría Experta en Turismo para Apoyar Ejecución del Programa de Inversión en Turismo en las Zonas Extremas más la Región de los Ríos, Informe Territorio de Magallanes

Anexo G: Entrevistas en Profundidad

A continuación se expone más detalladamente lo conversado en cada una de las entrevistas en profundidad realizadas dentro del marco de la investigación de mercado.

Nicolás Sahli, empresario sector turístico-hotelerero

- Se comunica que los pasajeros que viajan a Magallanes por lo general buscan naturaleza, historia, cultura y “slow down”, son clientes de mucho compromiso con la naturaleza, y es un turismo de intereses especiales.
- En términos de la capacidad del hotel, se sugiere que un hotel de 30 habitaciones es una cantidad adecuada, en el sentido que la operación del hotel es más sencilla que para uno más grande.
- Igualmente, se indica que los turistas no van a ir a un hotel en Patagonia sólo porque sea sustentable, que es necesario que tenga un cuento, un factor diferenciador. Se sugiere como diferenciador el tema de la pesca, o bien relacionado con el tema arqueológico de la zona. La arquitectura también ayuda, pero tampoco es determinante para que el turista se hospede en el hotel.
- Se informa que en Santiago los porcentajes de ocupación pueden llegar al 70%-75%, pero en Magallanes el promedio general es de un 49%.
- Se indica que la calidad de los guías es sumamente importante si es que se van a ofrecer actividades turísticas y complementarias.

Sergio Mac-lean, empresario y cliente del trabajo de título

- Se recomienda enfocar la diferenciación del hotel con el hecho de que el lugar donde se pretende emplazarlo representa en gran parte lo que es la Patagonia, con sus áreas extensas y deshabitadas, con su belleza paisajística, con la tranquilidad y limpieza característica del extremo sur del continente americano. Se vive en este lugar una Patagonia Auténtica.
- Algunos elementos adicionales que se mencionan son la cercanía al Parque Nacional Torres del Paine, la importancia histórica y paleontológica del sector, y sus maravillosas formaciones rocosas y cerros.

Jorge Prieto, Ingeniero Civil Industrial, experiencia en el sector turístico-hotelerero

- Se indica que una TIR pura del 16% es un valor razonable y suficiente para este tipo de proyectos.
- Se indica que la certificación LEED no se reflejará en el día de hoy en un posible aumento de tarifa, pero que es algo que está sucediendo, y que probablemente en 5 años sí sea así. Por lo cual se podría considerar un aumento de tarifa de alrededor de un 10% a partir del año 4 o 5. Si obtenerla cuesta alrededor de US\$500.000 o menos se recomendaría contemplarla.

- Con respecto al porcentaje de ocupación se hace la siguiente sugerencia: 30% el primer año, 33% el segundo año, 35% el tercer año, 40% el cuarto año, y estabilizarlo en un 45%.
- Aumento anual de la tarifa de un 1%.
- Un número de habitaciones que se recomienda para el hotel es del 30.
- Como elemento diferenciador se sugiere considerar el hecho que el lugar donde se pretende emplazar el hotel está equidistante de los dos principales atractivos turísticos de la Patagonia, el Parque Nacional Torres del Paine y Calafate.
- Con respecto a la tarifa, se indica que una tarifa promedio en torno a los US\$600-US\$700 por habitación sería adecuado, e igualmente observar las tarifas de Explora. Además, se indica cómo calcular la tarifa rack (Ver Anexo A: Definiciones Asociadas al Turismo), tarifa para los operadores, nacionales, corporativos y para el sitio web. Se esperaría que un 60% de los turistas recibidos lleguen mediante los operadores (y principalmente extranjeros), un 15% sean turistas nacionales, un 15% sean corporativos y un 10% lleguen directamente por el sitio web.
- Se recomienda realizar una encuesta en Puerto Natales y Torres del Paine.
- La promoción se invita a enfocarla de manera diferente para cada segmento: Turista Extranjero, Turista Nacional y Corporativo. Para el Turista Extranjero lo principal son los operadores y en cierta medida mediante el sitio web, para lo que hay que participar en ferias, estar presente en los folletos y manuales de los operadores, y realizar fams. Para el segmento de Turismo Nacional se recomienda publicidad directa y mediante el sitio web, para lo cual ha de considerarse el elemento de prensa nacional, mediante publicidad y relaciones públicas (chef, sociales). Para los corporativos, la promoción directa mediante visitas, es lo recomendado.
- Se dan indicaciones acerca del organigrama, dotación y remuneración de los empleados, las que se recogen en el plan de recursos humanos del presente informe.

Lorena Valdés, Turismo Pehóé

- Se indica que a Magallanes llega mucho turista Europeo y Asiático (Japón, China), que son pasajeros viajados, de edad, con muy buen poder adquisitivo, y nivel de estado físico y entusiasmo para salir a excursiones, saben mucho, son personas instruidas que andan buscando experiencias nuevas en el contacto con la naturaleza; aunque no por eso necesariamente exigentes, pues vienen a disfrutar del atractivo natural.
- Se recomienda una tarifa del estilo all inclusive, debido a que este tipo de turistas viene a conocer más que a descansar, y como son personas con buen nivel económico por lo general compran los servicios y ofertas que uno les hace (navegaciones, desayuno-box lunch-cena, entre otros); es de hecho lo ideal para ellos, están dispuestos a pagar por aquellos aspectos adicionales, y uno así puede capturar ese valor.
- También, se indica que es bueno ofrecerles la mayor cantidad de opciones, como lo sería por ejemplo tener viajes organizados y también la posibilidad de acceder a un Rent a Car y que ellos organicen su propio viaje.

- Con respecto a la tarifa, se indica establecer una intermedia entre lo que es el alojamiento turístico en Puerto Natales y en el Parque Nacional Torres del Paine. Alrededor de US\$150 para la tarifa diaria de sólo alojamiento.

Hernán Visillac, Jefe Productos Almacruz

- Se informa que existe un turismo cruzado y combinado en la Patagonia, entre Torres del Paine y Calafate. Por lo general, los turistas llegan a Santiago o a Buenos Aires, algunos viajan al norte de Chile (San Pedro), opcionalmente también a la Isla de Pascua, luego comienzan a bajar y van a la Patagonia Argentina (Calafate, Perito Moreno), algunos visitan Bariloche, después van a las Torres del Paine, y finalmente se devuelven por Santiago o Buenos Aires a su país de origen. Son programas de 12 a 15 días de duración. Se entiende que dado que los turistas están en Calafate, siempre visitan las Torres del Paine, y vice-versa. Por lo tanto, se concluye que estar entremedio de ambos destinos es una muy buena ubicación, y que si se desea concentrar las 3 o 4 noches que el turista se hospeda entre Puerto Natales y en Calafate, es necesario ofrecer una serie de actividades (rafting, trekking, avistamiento de aves, cabalgatas, visita glaciares).
- Se indica que hay hoteles que son más de tipo aventura, enfocados a un público de entre 20 y 40 años (como el EcoCamp), mientras que existen otros con instalaciones más cómodas enfocados a turistas de mayor edad (Patagonia Camp). Luego, se entiende que la tarifa va a depender mucho del segmento que se escoja, y entonces del tipo y nivel de gastronomía (se pueden ofrecer asados patagónicos), y del número de habitaciones. Se muestra que hay que considerar además que los hoteles del sector por lo general cierran en invierno, lo que encarece el producto.
- Se recomendaría la versatilidad y flexibilidad de los servicios, en el sentido de que contemplen la mayor cantidad de opciones posibles, como por ejemplo entregar la posibilidad de hacer un mismo camino a caballo y en vehículo.
- Se sugiere que hay que apuntar a ser un hotel de excelencia, independiente del segmento escogido, pues la calidad del producto y servicio es lo que asegurará el éxito. En definitiva, se entiende que si el servicio del hotel es bueno, a la larga va a resultar, en la medida que los tour operadores visiten el lugar y entonces comiencen a recomendarlo, y si es así, el turista lo preferirá por sobre otras opciones, aunque cueste US\$ 2.000 los dos días de estadía.
- Se recomienda que la tarifa incluya todas las actividades y comidas (desayuno, almuerzo o box lunch, y cena), de manera que existan variadas actividades de mañana y de tarde, y que el turista libremente pueda elegir las que desea realizar. Se sugiere entonces implementar una estructura flexible, debido a que se informa que la gente que llega a Patagonia por lo general no tiene muchos miramientos con respecto a lo que va a pagar, y piensa que ya que se encuentra en el lugar, sería bueno tomar las actividades que le ofrecen.
- Con respecto al canal de distribución y venta, se recomienda trabajar con los 10 principales tour operadores chilenos, operadores especialistas y tour operadores argentinos con viajes de familiarización (fams), alojándolos 2 noches en las instalaciones, comunicándoles la tarifa neta del programa, de forma que ellos puedan salir a promocionarlo a sus tour operadores en el extranjero. Se informa que el tiempo de reacción estimado de la cadena es de 1 o 2 años (pues la información debe llegar al extranjero, formalizarse en los manuales, y

considerar tiempo para que los operadores extranjeros también vengan a conocer el producto si así lo desean); por lo que se recomienda trabajar fuertemente con los tour operadores argentinos, cuyo mercado es más potente y tiene mejor capacidad de reacción en términos de tiempo. De esta manera, se invita a considerar los tour operadores, los manuales, viajes a ferias internacionales de turismo y entregar folletería, en las cuales se indica que la venta es a través de los operadores. Se entiende que la tarifa del tour operador es comisionada, pero igualmente se recomienda por sobre la venta directa (como Explora), en la cual se vende directamente a las agencias en el extranjero, pues ésta tiene asociados riesgos adicionales: el operador nacional se distancia (de lo contrario siempre dan un colchón, envían gente al hotel, lo incorporan en sus programas, y lo comercializan), que los turistas cancelen y quedar con capacidad ociosa, y tener problemas en la cobranza a las agencias extranjeras. Se puede manejar las dos opciones, pero con sutileza. Se informa que consolidar la relación comercial con el operador puede tardar 2 a 3 años, pero es lo recomendable: partir siendo muy generoso con los operadores, así como lo hizo LanChile en su época.

- En conclusión, se indica que para que los tour operadores vendan el hotel, el producto debe ser de excelencia y diferente. Para lo cual se recomienda enfocarse en la cercanía a los atractivos turísticos de la zona, tener un muy buen nivel de servicio, muchas actividades para ofrecer, y tarifas con todo incluido. Se ha observado que la gente cada vez busca más un turismo temático, que le aporte algo, del cual se lleve un aprendizaje, que sea instructivo, por lo que se recomienda un turismo más estudioso, de los glaciares, de la formación de las montañas, de las costumbres del lugar, de qué existió en el lugar previamente, tradiciones de la zona, un turismo que incluya un tema cultural, no sólo hacer las actividades, sino que de esta forma agregarles valor. Además, se sugiere diseñar el hotel de forma que tenga mucho contacto con la naturaleza, con una arquitectura que permita disfrutar acostado de esa inmensidad que tiene la Patagonia, que exista el contacto directo con el lugar, mediante habitaciones con terrazas tal vez. Se recomienda igualmente ocupar e incorporar elementos de la zona para la construcción del hotel (como arena, por ejemplo), de forma que más que sentir el edificio, se sienta la Patagonia (desde las habitaciones, la terraza, ...), y sea posible disfrutar desde el hotel el entorno, de forma que exista la versatilidad de disfrutar tanto desde el turismo activo y haciendo caminatas, como desde quedarse en el hotel y disfrutar en la habitación.
- Se indica que un aspecto positivo de Patagonia, es que es un destino no saturado, que tiene aún mucho porcentaje de explotación, y se añade que no es un destino que se asocie tanto con la introspección (como San Pedro), que más bien es un turismo visual y activo.

Marcelo Huenchuñir, Arquitecto y Doctor en arquitectura bioclimática

- Se recomienda leer una Guía para Diseño y Construcción Sustentable, de manera de conocer más los elementos a considerar a la hora de bosquejar y evaluar un hotel sostenible.
- Además, se indica la existencia de diferentes certificaciones, las cuales se adaptan a la realidad y necesidades de cada país: LEED: nortamericana, tiene diferentes niveles de certificación, la más comercial y considera de todo un poco pero no de forma tan exigente;

HQE: francesa, más operacional; Breeam: inglesa, operacional y ecológica. Se recomienda adoptar la LEED, por eficiencia costo-beneficio y por ser la más conocida.

- Se indica hablar con Renato Miranda, especialista en certificación LEED en Chile.

Félix Almarza y René Quiroz, Enersa Chile

- Corresponde a quienes realizarán la cotización de suministro energético para el hotel, se sugiere evaluar distintos escenarios en términos de intensidad de utilización de energía renovables, para incluir su análisis en la evaluación económica, y también considerando diferentes fuentes de energía: eólica, solar, hidráulica.

Renato Miranda y Alessandra Nasi, Edificio Verde

- Se informa que para obtener la certificación LEED es necesario acumular puntaje, considerando en el diseño y construcción del hotel algunos de los siguientes aspectos: Un buen aislamiento térmico mediante la instalación de vidrios termopanel, utilización de artefactos de bajo consumo, jardines con vegetación nativa que no requieran de exceso de agua, que los exteriores del edificio sean de colores claros, un razonable porcentaje de uso de suelo, una buena calidad de ambiente interior contemplando sistemas de aire acondicionado con buenos filtros y con buena renovación de aire, utilización de pinturas en el interior con bajo nivel de contaminación, alfombras certificadas, incluir controles de iluminación y temperatura en las habitaciones, utilizar materiales regionales producidos y elaborados a un radio menor de 800 km. del lugar y que sean certificados, entre otras consideraciones.
- Se entiende igualmente que existen distintos niveles de certificación, y se recomienda el nivel Plata.
- Se informa que el incremento en el nivel de inversión depende del tipo y la calidad del proyecto; aunque usualmente en la generalidad de proyectos con los que se trabaja no se ha observado un incremento en la inversión para obtener la certificación, y en los casos en que sí ha sucedido, no excede un incremento del **3%**, debido a ahorros que se producen porque, por ejemplo, en la LEED se considera un máximo posible de gasto en potencia instalada de iluminación, por lo cual para cumplir con dichos máximos es necesario ser cuidadoso con la cantidad de lámparas que se ubican en el hotel; consecuentemente, el hotel posee una menor carga térmica a nivel de iluminación, con lo que se reduce la necesidad de equipos de aire acondicionado. Se entiende entonces que en el fondo, se hace un análisis conjunto y coordinado de las diferentes áreas, una cuantificación más en detalle de las necesidades particulares del hotel y más acorde a lo que el edificio realmente necesita, en vez de ocupar proporciones estándar. Se añade que esto puede llevar incluso a ahorros en la etapa de inversión.
- Con respecto a la reducción de los gastos operacionales del hotel, una cifra estándar en su reducción corresponde a un 30%-40%.

- En conclusión, se indica que si el proyecto está correctamente diseñado, se pueden generar ahorros tantos en la fase de inversión como en la de operación, si se considera la certificación desde el inicio del proyecto.
- La consultoría para obtener la certificación tiene un costo de 1.000 UF, y hay que sumarle un pago adicional de 0,05 US\$/pie².
- Se informa además que el proceso de certificación usualmente no tarda menos de 2 años en completarse, y sigue a la obra desde su inicio en el diseño hasta la construcción.
- Finalmente, se comenta que es una certificación altamente recomendable cuando quien construye la edificación la va a operar, pues le permite sacarle rendimientos al posible incremento en la inversión.

Keneth Mena, caso reducción consumo energético tienda Sodimac

- Se comenta que esta tienda Sodimac es la primera en la cual se han considerado ahorros energéticos y certificación LEED, y que el aumento que significó esto en la inversión es de un 5%, pero que se ha notado que en rigor el aumento es del orden del 2,8% - 3,0%, debido a que en este caso se ha incurrido en costos adicionales y no estrictamente necesarios. Se cuantifica que la inversión se recupera en un plazo estimado de entre 3 y 4 años, y que con respecto a los ahorros energéticos, corresponde a un 30% en comparación a las mejores y más recientes tiendas, y que puede llegar a ser de un 100% si se compara con tiendas más antiguas. Adicionalmente, se calcula un rate de 11 KW/m² por año.

Anexo H: Cuestionario Encuestas

Encuesta en Español “Muchas gracias por su colaboración, nos ayudará a tomar importantes decisiones”

1. Información Personal del Encuestado:
 - Edad: _____
 - Sexo: _____
 - Nacionalidad: _____

2. ¿Dónde usualmente se hospeda durante sus vacaciones? Elija sólo **una** alternativa:
 - Hotel (detallar)
 - _ Hotel de 1 estrella
 - _ Hotel de 2 estrellas
 - _ Hotel de 3 estrellas
 - _ Hotel de 4 estrellas
 - _ Hotel de 5 estrellas
 - _ Hotel Boutique
 - Resorts
 - Cabañas
 - Hosterías
 - Establecimiento propio
 - Otro: _____

3. ¿Cuánto usualmente usted paga por una noche de estadía en un establecimiento de alojamiento turístico?
 - US\$ 50 o menos
 - Entre US\$ 50 y US\$ 100
 - Entre US\$ 100 y US\$ 200
 - Entre US\$ 200 y US\$ 300
 - US\$ 300 o más

4. ¿Cuáles son los atributos determinantes en la elección del establecimiento de alojamiento turístico? Escoja **tres** alternativas:
 - Precio
 - Calidad de servicio y atención
 - Calidad de las instalaciones
 - Ubicación
 - Gastronomía
 - Diseño arquitectónico
 - Paisajes y entorno
 - Limpieza
 - Tamaño y capacidad del establecimiento
 - Tipo de público que frecuenta el lugar
 - Actividades (cabalgatas, trekking, pesca)
 - Otro: _____

5. ¿Cuáles de las siguientes alternativas de actividades turísticas le interesan más? Escoja **cuatro** alternativas:
 - Hiking
 - Trekking
 - Cabalgatas
 - Salidas en bicicleta
 - Alta montaña
 - Turismo aventura
 - Turismo arqueológico y paleontológico
 - Visita a parques naturales
 - Observación de flora y fauna
 - Pesca
 - Visita a atractivos locales
 - Actividades rurales y campestres
 - Actividades de bienestar y auto-conocimiento (ej: yoga, pilates, meditación, terapias, etc.)
 - Ecoturismo
 - Sandboard
 - Turismo étnico
 - Turismo religioso

- Contacto con comunidades locales
- Observación astronómica
- Tours de artesanía
- Fotografía submarina
- Otra: _____

6. ¿Cuáles son los servicios que considera más relevantes para un hotel? Escoja **dos** alternativas:

- Piscina
- Sala de Reuniones
- Internet inalámbrico
- Televisión
- SPA
- Transporte local

7. ¿Es importante para usted el tamaño de las habitaciones?

- Sí. Especifique la superficie ideal: _____
- No

8. ¿Es importante para usted el número de habitaciones en el hotel?

- Sí. Especifique el número ideal: _____
- No

9. Indique su preferencia respecto de las tarifas de los establecimientos turísticos:

- Tarifas que consideren sólo el alojamiento
- Tarifas del estilo *all inclusive*, que consideren el alojamiento, alimentación, transporte local y actividades complementarias

Responder las Próximas Preguntas considerando un Hotel ubicado en la Patagonia

10. ¿Qué tipo de gastronomía preferiría?:

- Cocina internacional
- Cocina típica regional
- Cocina típica nacional
- Comida vegetariana
- Otra: _____

11. ¿Es importante para usted la arquitectura del hotel?

- Sí. Especifique:
 - _Rústica, sin lujo
 - _Elegante y sofisticada
 - _Lujo Simple
 - _Otra: _____
- No

12. ¿Qué tipo de decoración y ambientación de las habitaciones y baños prefiere?

- Rústica, sin lujo
- Elegante y sofisticada
- Lujo simple
- Otra: _____

13. ¿Cuál es el estilo y vestimenta que prefiere para los empleados del hotel?

- Informal, casual
- Formal
- Campestre
- Otro: _____

14. En un hotel con todos los servicios y preferencias indicadas por usted, ¿cuántos días le gustaría hospedarse?: _____

15. Para un hotel con todos los servicios y preferencias indicadas por usted, ¿cuál sería su disposición diaria a pagar? Indicar **ambas**:
- Tarifa diaria (sólo alojamiento): _____
 - Tarifa diaria *all inclusive* (alojamiento, alimentación, actividades, transporte): _____
16. ¿Estaría dispuesto a pagar un porcentaje adicional por hospedarse en un hotel con certificación ambiental, como lo es la LEED?
- Sí. ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar?:
 - _Un 5% adicional
 - _Un 10% adicional
 - _Un 20% adicional
 - _Un 30% o más, adicional
 - No.

Survey in English *“Thank you very much for your collaboration, it will help us make important decisions”*

1. Surveyed personal information:
 - Age: _____
 - Sex: _____
 - Nationality: _____

2. Where do you usually stay during your vacations? Choose only **one**:
 - Hotel. Specify:
 - _1 star Hotel
 - _2 stars Hotel
 - _3 stars Hotel
 - _4 stars Hotel
 - _5 stars Hotel
 - _Boutique Hotel
 - Resorts
 - Cabins
 - Hostels
 - Own residence
 - Other: _____

3. How much do you usually pay for a night of housing in a touristic accommodation?
 - US\$ 50 or less
 - Between US\$ 50 and US\$ 100
 - Between US\$ 100 and US\$ 200
 - Between US\$ 200 and US\$ 300
 - US\$ 300 or more

4. What attributes would you say determine your choice of touristic accommodation? Choose only **three**:

<input type="checkbox"/> Price	<input type="checkbox"/> Size and capacity of the accommodation
<input type="checkbox"/> Quality of service and attention	<input type="checkbox"/> Public of the accommodation
<input type="checkbox"/> Quality of dependences (pool, SPA)	<input type="checkbox"/> Activities (horseback riding, trekking, fishing)
<input type="checkbox"/> Location	<input type="checkbox"/> Other: _____
<input type="checkbox"/> Gastronomy	
<input type="checkbox"/> Architectural design	
<input type="checkbox"/> Landscapes and surroundings	
<input type="checkbox"/> Hygiene	

5. Which of the following touristic and complementary activities interest you the most? Choose only **four**:

<input type="checkbox"/> Hiking	<input type="checkbox"/> Rural and country activities
<input type="checkbox"/> Trekking	<input type="checkbox"/> Well-being and self knowledge activities (for example: yoga, pilates, meditation, group therapy, ...)
<input type="checkbox"/> Horseback riding	<input type="checkbox"/> Ecotourism
<input type="checkbox"/> Bicycle rides	<input type="checkbox"/> Sandboarding
<input type="checkbox"/> Mountaineering	<input type="checkbox"/> Ethnical tourism
<input type="checkbox"/> Adventure travel	<input type="checkbox"/> Religious tourism
<input type="checkbox"/> Archaeological and paleontological tourism	<input type="checkbox"/> Contact with local communities
<input type="checkbox"/> Visit to natural parks and reserves	<input type="checkbox"/> Astronomical observation
<input type="checkbox"/> Flora and fauna (wildlife) observation	<input type="checkbox"/> Craftsmanship tours
<input type="checkbox"/> Fishing	<input type="checkbox"/> Underwater photography
<input type="checkbox"/> Visit to local attractions	

Other: _____

6. Which are the services you consider to be more important in a hotel? Choose only **two**:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Swimming pool | <input type="checkbox"/> TV |
| <input type="checkbox"/> Conference room | <input type="checkbox"/> SPA |
| <input type="checkbox"/> Wireless internet | <input type="checkbox"/> Local transport |

7. Is the size of the room important to you?

- Yes. Specify the ideal size: _____
- No

8. Is the number of rooms of the hotel important to you?

- Yes. Specify the ideal number of rooms: _____
- No

9. Of the following options regarding the hotel fee, indicate which one do you prefer:

- Pay a fee that includes **ONLY** the nightly stay at the hotel
- Pay an *all inclusive* fee that considers night of bed, food, complementary and touristic activities, and local transport

Answer the Following Questions considering a Hotel located in Patagonia

10. What kind of gastronomy would you prefer?:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> International cuisine | <input type="checkbox"/> Vegetarian food |
| <input type="checkbox"/> Regional cuisine | <input type="checkbox"/> Other: _____ |
| <input type="checkbox"/> National cuisine | |

11. Is the architectural design of the hotel important to you?

- Yes. Specify:
- _Rustic, no luxury
- _Elegant and sophisticated
- _Simple luxury
- _Other: _____
- No

12. What kind of decor for the rooms and bathrooms would be your favourite?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rustic, no luxury | <input type="checkbox"/> Other: _____ |
| <input type="checkbox"/> Elegant and sophisticated | |
| <input type="checkbox"/> Simple luxury | |

13. Which is the style and wear you would prefer for the employees of the hotel?

- | | |
|--|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Informal, casual | <input type="checkbox"/> Other: _____ |
| <input type="checkbox"/> Formal | |
| <input type="checkbox"/> Rural, country, local | |

14. Considering a hotel that has all the services and preferences you have indicated, how many days would you like to stay?: _____

15. Considering a hotel that has all the services and preferences you have indicated, how much will you pay for a night of housing? Indicate **both**:

➤ Daily fee (only nightly stay): _____

➤ *All inclusive* daily fee (nightly stay, food, complementary activities, transport): _____

16. Will you pay an additional percentage for a stay in a hotel with an environmental certification, like the LEED certification?

Yes. How much more will you pay for this?:

An additional 5%

An additional 10%

An additional 20%

An additional 30% or more

No.

Anexo I: Otros Aspectos de la Operación y Funcionamiento del Hotel

Cambio de Uso de Suelo

Se ha entrevistado a la Srta. Lorena Cancino, profesional de la Seremi de Agricultura de la Región de Magallanes y Antártica Chilena, quien ha indicado que el trámite de subdivisión y cambio de uso de suelo requiere de los siguientes documentos: 1) carta de solicitud, 2) certificado de avalúo fiscal, emitido por el Servicio de Impuestos Internos, 3) copia de la escritura de compraventa, 4) certificado de dominio vigente, de no más de 15 días, de parte del Conservador de Bienes Raíces, 5) certificado de ruralidad, de no más de 15 días, emitido por la Dirección de Obras Municipales, 6) certificado de servicio contemplado, 7) plano general geo-referenciado de división predial, 8) memoria técnica explicativa, 9) permiso ambiental. Se comunica que el trámite de subdivisión y cambio de uso de suelo en la Región no tiene grandes restricciones ni exigencias, debido a que el uso alternativo de los suelos existentes no es significativo, como sí podría serlo en la zona central o sur del país, donde actividades productivas como la agricultura o ganadería intensiva toman lugar. Se concluye que el aspecto del cambio de uso de suelo no constituirá una dificultad ni barrera para el adecuado desarrollo del proyecto.

Suministro Energético

Se mantuvieron conversaciones durante el semestre con los ingenieros René Quiroz y Félix Almarza, de la empresa Enersa Chile, quienes previamente han desarrollado obras de suministro energético en estancias de la Región de Magallanes y el Parque Nacional Torres del Paine, en las cuales se ha confirmado la factibilidad del proyecto, y se han considerado opciones que van desde la instalación de un generador diesel (opción escogida para el presente proyecto) hasta sistemas híbridos con un 80% de suministro mediante energías renovables (eólica, hidráulica y solar).

Manejo de Residuos

Tras entrevistas con el empresario Juan Mac-lean y el técnico especialista Carlos Pérez, quienes han trabajado previamente en la implementación de plantas como las que en este caso son requeridas, se ha definido en primer lugar instalar un compost en el sector, de manera de no transportar los desechos orgánicos, como los de las comidas, debido a que corresponden a la principal fuente de basura. En segunda instancia, y para manejar los residuos no orgánicos como plásticos, vidrios y latas, se ha determinado que el procedimiento adecuado corresponde a la clasificación de dicha basura por origen, su posterior compresión mediante una prensa, y transporte a la ciudad de Puerto Natales (los fletes falsos que vuelven sin carga a Puerto Natales son la instancia más apropiada), de manera de comercializar los residuos para su reciclaje. En lo que respecta a los cartones, se puede seguir el mismo procedimiento o bien re-utilizarlos para

mantener el fuego en eventuales calderas o fogones. Finalmente, en lo que respecta a las aguas servidas, se ha definido que una fosa séptica pudiese tener complicaciones operacionales por el volumen y capacidad que implica el hotel (específicamente en el proceso de infiltración, posterior al periodo de tiempo en que se eliminan las bacterias y se produce la acción séptica), y que entonces la solución que parece ser más apropiada corresponde a la instalación de una planta de tratamiento de aguas servidas, conduciendo las aguas tratadas al Río Baguales, que es por lo demás un proceso más ágil, de menor dificultad operacional y práctica, y mediante el cual es más fácil obtener autorizaciones sanitarias ante instituciones como el Servicio de Salud. Consecuentemente, y tomando las medidas anteriormente descritas, el manejo de residuos debiese desenvolverse correctamente.

Derechos de Aguas

Se ha contactado a la Srta. M. Antonieta Rodríguez de la Unidad de Administración de Recursos Hídricos de la DGA (Dirección General de Aguas) en la Región de Magallanes y Antártica Chilena, con el objeto de obtener información oficial respecto de la situación de los derechos de aguas constituidos en el Río Baguales, que corresponde al río que cruza la estancia en la cual se emplazaría el hotel y del que se obtendría el recurso hídrico. Se informa que existen dueños de los derechos de aguas del Río Baguales, don Sergio Cárdenas quien constituyó en el año 1997 e Inversiones Tres Marías quienes constituyeron en el año 1999. La recomendación que se efectúa indica primeramente negociar con los propietarios de las aguas la posibilidad de compra de los derechos; en segundo término, se sugiere verificar el uso inmemorial de las aguas; y finalmente, solicitar a la DGA un derecho de aprovechamiento discontinuo de las aguas. Consecuentemente, a pesar de la existencia de propietarios de los derechos de aguas del Río Baguales, existen variadas instancias a través de las cuales constituir derechos que permitan el adecuado suministro de agua para el hotel y que entonces el recurso hídrico no constituya un factor que interfiera con la factibilidad de su operación; el costo correspondiente es contemplado en el ítem de imprevistos, debido a la necesidad de avanzar en los trámites y negociaciones recomendadas, para efectivamente ser capaces de cuantificar los costos asociados.

Instalaciones para Captación y Potabilización Aguas

En consideración de lo informado por el empresario Juan Mac-lean y el técnico especialista Carlos Pérez en las entrevistas sostenidas, y en lo que respecta al tema de suministro y manejo del recurso hídrico recogido del Río Baguales, se determina la necesidad de instalar una mini-planta que permita captar, filtrar, clorar y consecuentemente abastecer de agua al hotel y a las instalaciones. Se han de construir obras civiles cercanas al río, conducir el agua a un estanque de capacidad superior a los 10.000 lts., contemplar la instalación de al menos un clorador, y determinar la manera más eficiente de otorgarle presión de agua al sistema (mediante diferencia de altura utilizando un cerro en las cercanías, o bien construyendo un estanque elevado, o añadiendo bombas).

Contratación y Capacitación Personal

Tras entrevistas con Paola Milosevic, Gerente de Recursos Humanos del Hotel Las Torres, y con Juan Mac-lean, empresario dentro del Parque Nacional Torres del Paine, acerca de las políticas de contratación que ellos han definido, se ha determinado mantener a un porcentaje del personal contratado anualmente y a otro porcentaje contratado por temporada únicamente. Los empleados temporarios corresponden a aquellos cuyas funciones no son tan especializadas y cuya disponibilidad en el mercado laboral es mayor, como podrían serlo en principio los botones, camareras, aseadores, ayudante y personal de cocina, quienes constituyen un 30% del total de los empleados del hotel (estudiantes en práctica podrían eventualmente asumir estos cargos durante la temporada). Con respecto al 70% restante de los empleados, y que corresponden a las personas de mayor confianza de la empresa, se considera que continúan trabajando durante los meses en que el hotel no se encuentra en periodo de funcionamiento, ya sea en labores de mantenimiento, de oficina, de capacitación, de re-diseño de los servicios a ofrecer durante la temporada, entre otras actividades; sus vacaciones se destinan para el mes de junio. Consecuentemente, manteniéndoles el sueldo anualmente al 70% de los empleados de la empresa y contratando al restante 30% por la temporada (7 meses), se incurre en un costo anual por concepto de remuneraciones y renta fija del orden de \$269.880.000, lo que supone un sueldo promedio de \$547.500.

Asimismo, es relevante mencionar que durante los meses de trabajo se ha definido un rol 12:4, que indica 12 días de trabajo en el hotel y 4 días de descanso en las ciudades cercanas (Punta Arenas, Puerto Natales).

Con respecto al origen de los empleados, tras las conversaciones y entrevistas sostenidas con empresarios de la Región y expertos, se ha entendido que en la Región de Magallanes no existe gran disponibilidad de personal con condiciones y aptitudes como las requeridas en un hotel boutique, de manera que se ha decidido, así como se ha hecho en otras empresas ubicadas en la zona, contratar entre un 50%-60% de los empleados de origen extranjero a la Región (resto del país, Argentina, Europa). Es claro que los puestos de mayor autoridad, responsabilidad y nivel de especificidad corresponderán a las personas extranjeras a la Región, y que las funciones más operacionales serán desarrolladas por personas provenientes de Magallanes, quienes reciben los menores sueldos dentro de la empresa, lo que constituye un factor más para considerar su residencia en la Región: que no tengan la necesidad de gastar parte de su sueldo en pensión o residencia por aquellos días de bajada. Tales empleados son igualmente los que se piensa contratar únicamente por la temporada.

Una política adicional que se ha incluido en base a las entrevistas realizadas, se relaciona con la idea de mantener el mínimo de personal posible, capaz y capacitado, y con sueldos sobre el promedio de mercado. Sobre todo en emplazamientos aislados, como es el caso del hotel, en que a mayor cantidad de empleados residentes en el lugar, se obtiene una mayor probabilidad de observar desórdenes e ineficiencias (así como ha sucedido en hoteles ubicados dentro del Parque Nacional Torres del Paine).

En cuanto a las capacitaciones del personal se han definido las siguientes instancias para aquello: durante los meses de invierno para el personal fijo, a principio de temporada para todos los empleados, e igualmente durante la temporada se contempla que cada área lleve a cabo inducciones para sus empleados. Algunos de los tópicos posibles y probables de incluir son facturación, idiomas y costos.

Transporte

El transporte de los pasajeros hacia y desde el hotel se ha definido a cargo de los guías de turismo, y asimismo para la realización de las actividades turísticas y complementarias que se ofrecen y que se llevan a cabo fuera del hotel (Parque Nacional Torres del Paine, Cueva del Milodón, Navegación de los Glaciares, entre otras); en cuanto al transporte de los empleados en sus días de descanso (según rol 12:4) a las ciudades de Puerto Natales y Punta Arenas, se ha dispuesto de un conductor y de un vehículo para cumplir con tal función.

Calidad de Servicio y Atención

Se contempla la implementación de un procedimiento de control de la calidad de servicio y atención, de forma de que antes que los clientes se retiren del establecimiento se les solicite responder una breve encuesta (de no más de 6 preguntas). Adicionalmente, se propone efectuar una evaluación interna por parte del gerente, del encargado de recursos humanos y de los jefes de área, respecto de su conformidad en ciertos ítems y medidas particulares para cada área, previamente definidos. Se ha constatado que en otros hoteles de la Región, se premia o castiga a los empleados económicamente, de manera de generar incentivos, según los resultados observados tanto en las encuestas realizadas por los huéspedes como por la evaluación interna por parte de los jefes, propuesta que aquí se registra para su posterior análisis por parte del encargado de recursos humanos.

Declaración y Evaluación de Impacto Ambiental

Se ha consultado la Ley 19.300 sobre bases generales del medio ambiente, una Declaración de Impacto Ambiental desarrollada para un proyecto dentro del Parque Nacional Torres del Paine, y se ha conversado con Sergio Nitrigual de Dickson Consultores y ex director de la CONAMA en la Región de Magallanes y Antártica Chilena, quien indica que el hotel “por sí” no requiere de una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), pero que aún así no es posible determinar categóricamente y de inmediato si el proyecto debiese ingresar al SEIA o no, pues se debe revisar el área de emplazamiento, cuyos puntos sensibles son los recursos naturales (flora, fauna, agua) y los recursos arqueológicos existentes en la zona. En caso de no ser necesario efectuar un EIA, se ha de desarrollar una Declaración de Impacto Ambiental (DIA), cuya complejidad, costos y plazo de evaluación son menores, además de no requerir de participación ciudadana (como el EIA). El tema de la planta de tratamiento de aguas servidas tampoco es menor, debido a que el sistema considera descarga al Río Baguales; asimismo, el abastecimiento de agua potable (para lo que se contempla una mini-planta en el proyecto) también ha de ser

revisado. Además, se ha comentado que el proceso completo de DIA tarda entre 2 y 3 meses, y que el costo asociado asciende a los \$2.000.000 aproximadamente.

Anexo J: Descripción de Cargos

Las tablas que se exponen a continuación detallan cada uno de los cargos, en lo que respecta a las relaciones de supervisión, funciones y tareas a realizar, y perfil y requisitos:

Cargo:	Gerente General
Supervisa a:	Asistente Comercial, Encargado RRHH, Jefe SPA, Jefe Excursiones, Jefe Recepción y Ventas, Chef, Housekeeper y Contador
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Establecer y alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo para el hotel.</p> <p>Controlar la ejecución de las operaciones dentro del hotel, asegurando su adecuado desarrollo y mejora continua.</p> <p>Formalizar el presupuesto anual y realizar su seguimiento.</p> <p>Examinar periódicamente las condiciones y estados financieros, junto con la contabilidad, tributación y administración del hotel.</p> <p>Realizar la planificación de cada temporada, en términos de servicios y actividades turísticas y complementarias ofrecidas, contemplando estrategias de marketing y promoción adecuadas.</p> <p>Evaluar anualmente el desempeño general del hotel.</p> <p>Promover estados de ánimo propicios para el apropiado funcionamiento de la organización.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Profesional titulado de Ingeniería Comercial o Ingeniería Civil Industrial, con al menos dos años de experiencia en el sector turístico-hotelerero.</p> <p>Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.</p> <p>Se requiere un amplio desarrollo de habilidades directivas como capacidad de negociación, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.</p>

Cargo:	Asistente Comercial
Depende de:	Gerente General
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Responsable de la ejecución y control de las estrategias comerciales y de promoción establecidas, generando reportes para el gerente general.</p> <p>Apoyar al gerente general en la determinación y ejecución de metas a corto, mediano y largo plazo para el hotel.</p> <p>Fortalecer relaciones comerciales con operadores turísticos y agencias de viajes.</p> <p>Establecer convenios con grandes empresas (clientes corporativos), mostrando el hotel a potenciales clientes y manteniéndolos en una base de datos.</p>

Coordinar los eventos, y conservar la papelería comercial actualizada.

Evaluar anualmente el desempeño del hotel en términos de estrategias y acciones comerciales.

Perfil y requisitos:

Profesional titulado de Ingeniería Comercial o Ingeniería en Turismo.

Con conocimientos sobre el funcionamiento general del negocio y de sus participantes, y de las estrategias y políticas comerciales utilizadas en hotelería.

Idealmente manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

Cargo:	Encargado de Recursos Humanos
Depende de:	Gerente General
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Administrar y coordinar al personal. Responsable de la tranquilidad y ambiente de trabajo del hotel, velando por un buen nivel de servicio, calidad de atención y trato cordial a los clientes. Encargado de las remuneraciones, turnos y coordinación, beneficios, aspectos sociales y legales, bienestar y condiciones de trabajo de los empleados. Responsable de la rentabilidad del área. Responsable del reclutamiento, capacitación y aprendizaje del personal, y de definir y controlar las líneas de acción correspondientes.
Perfil y requisitos:	Profesional titulado de Ingeniería Comercial, Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería en Turismo. Carácter servicial y amable, con experiencia previa en el trato y trabajo con personas, y en habilidades directivas. Idealmente manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel intermedio.

Cargo:	Jefe SPA
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Personal SPA
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Coordinar, controlar, planificar, definir las terapias, y ocuparse del abastecimiento y compra de productos, de las actividades y servicios ofrecidos por SPA del hotel, de manera de respetar las peticiones y disponibilidad de tiempo de los clientes, y de asegurar el adecuado

desarrollo de los servicios e implementando mejoras.

Definir las tareas diarias del personal del SPA de manera justa y equitativa.

Responsable de la limpieza y de la mantención de los equipos del área.

Cumplir eventualmente la función de personal de SPA en caso de ser necesario.

Encargado de la rentabilidad del SPA.

Perfil y requisitos:

Persona con experiencia laboral previa como jefe de SPA, de al menos dos años.

Con estudios en Estética y/o Masajes.

Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel intermedio.

Carácter servicial y amable, con habilidades directivas y capacidad de dirigir e instruir al personal del SPA.

Poseer conocimientos básicos de primeros auxilios.

Cargo:	Personal SPA
Depende de:	Jefe SPA
Número de personas:	4
Funciones y tareas:	Encargado de realizar los servicios ofrecidos en el SPA, velando por la seguridad, bienestar y satisfacción de los clientes, y considerando las instrucciones e indicaciones del jefe de SPA. Estar en conocimiento de las actividades diarias y correspondientes clientes que se atenderán.
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia laboral como personal de SPA, de al menos dos años. Con estudios en Estética y/o Masajes. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel básico. Carácter servicial y amable. Poseer conocimientos básicos de primeros auxilios.

Cargo:	Jefe Excursiones
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Guías de Turismo
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Coordinar las actividades turísticas y complementarias ofrecidas por el hotel y las contratadas con terceros, de manera de respetar la programación y peticiones de los clientes.

Informar a los turistas acerca de las actividades posibles de realizar en la zona, cómo realizar las reservas y contratar los tours, y también de otras posibles necesidades (médicos, farmacia, iglesia, servicios públicos, entre otras).

Definir los turnos y salidas de los guías de manera justa y equitativa.

Precisar y rediseñar las actividades turísticas y complementarias.

Responsable de la capacitación del personal de su área.

Controlar la ejecución de las excursiones, asegurando su adecuado desarrollo.

Responsable de la rentabilidad, y de controlar los costos e ingresos del área de Excursiones.

Cumplir eventualmente la función de guía en caso de ser necesario.

Perfil y requisitos:

Persona con experiencia laboral como guía turístico, de al menos dos años en Patagonia.

Preferentemente con estudios en Turismo.

Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

Carácter servicial y amable, con habilidades directivas y capacidad de dirigir e instruir a los guías turísticos.

Amplia cultura general y conocimientos sobre la Patagonia, junto con conocer la oferta y servicios turísticos existentes.

Poseer conocimientos básicos de primeros auxilios y licencia de conducir.

Cargo:	Guía de Turismo
Depende de:	Jefe Excursiones
Número de personas:	6
Funciones y tareas:	<p>Responsable de informar, coordinar y conducir a los turistas en las actividades complementarias, velando por su seguridad y satisfacción, y considerando las instrucciones e indicaciones del jefe de excursiones.</p> <p>Estar en conocimiento del vuelo, hora y día de llegada de los clientes, órdenes para servicios y actividades complementarias y turísticas a realizar.</p> <p>Transportar a los clientes a los lugares donde se efectúan las actividades complementarias y turísticas, entregándoles la información, souvenir, y antecedentes correspondientes sobre el lugar. Asimismo, trasladar a los turistas desde su lugar de ingreso a la Región hacia el hotel, y desde el hotel hacia su lugar de salida de la Región, en caso de ser necesario.</p> <p>Coordinar los servicios que se le prestan al turista durante las excursiones, distribuyendo el tiempo apropiadamente para cada actividad.</p> <p>Asistir al turista en primeros auxilios y coordinar su ingreso a centros hospitalarios y otras necesidades, en caso de ser necesario.</p>
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia laboral como guía de turismo, de al menos dos

años en Patagonia.

Preferentemente con estudios en Turismo.

Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

Carácter servicial y amable.

Amplia cultura general y conocimientos sobre la Patagonia, junto con conocer la oferta y servicios turísticos existentes.

Poseer conocimientos básicos de primeros auxilios y licencia de conducir.

Cargo:	Jefe de Recepción y Ventas
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Recepcionista, Guardia y Botones
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Encargado de brindar una excelente calidad de atención al cliente en su proceso de recepción y salida, y de coordinar las llegadas de los turistas al hotel.</p> <p>Persona a cargo de la central telefónica y de gestionar las reservas.</p> <p>Responsable de la satisfacción global de los turistas, y de responder a sus requerimientos.</p> <p>Revisar facturación de las cuentas de los clientes, formas de pago, y encargado del cierre de caja.</p> <p>Coordinar y supervisar las labores del personal de recepción, manteniéndolo informado de las acciones y disposiciones de la gerencia.</p> <p>Controlar que las tarifas cobradas sean las correctas.</p> <p>Apoyar al personal a su cargo en la solución de problemas e imprevistos.</p>
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia en el sector turístico-hotelerero, de al menos dos años. Carácter servicial y amable. Capacidad de control, planificación y de resolver imprevistos. y con manejo de habilidades directivas. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado.

Cargo:	Recepcionista
Depende de:	Jefe de Recepción y Ventas
Número de personas:	3
Funciones y tareas:	<p>Recibir de manera cordial a los turistas y realizar el registro de entrada del huésped, asignando las habitaciones.</p> <p>Llevar el control de la entrada y salida de los clientes del hotel.</p> <p>Revisar el reporte de habitaciones realizado por el Housekeeper, e informarle el check out de los clientes para llevar a cabo la limpieza y</p>

controlar las llaves de las habitaciones.

Perfil y requisitos:

Persona con experiencia en el sector turístico-hotelerero, de al menos dos años. Buena presencia. Carácter servicial y amable. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel intermedio.

Cargo:	Guardia
Depende de:	Jefe de Recepción y Ventas
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Responsable de la seguridad del establecimiento, permitiendo el ingreso de los clientes al hotel. Revisar las cámaras de seguridad.
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia laboral como guardia, de al menos de dos años. Apariencia física imponente. Manejar el idioma inglés hablado, en un nivel básico.

Cargo:	Botones (Portero)
Depende de:	Jefe de Recepción y Ventas
Número de personas:	2
Funciones y tareas:	Recibir a los huéspedes, abrirles la puerta y colaborar en su proceso de recepción. Acompañar a los huéspedes a la habitación que les corresponda, acarreándoles el equipaje. Igualmente, retirar las maletas de la habitación cuando el cliente se retire del hotel. Cumplir temporalmente con las funciones de recepcionista, en caso de ser necesario.
Perfil y requisitos:	Idealmente persona recientemente recibida de Turismo u Hotelería. Manejar el idioma inglés hablado, en un nivel básico.

Cargo:	Chef
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Personal de Cocina y Jefe Salones (Maitre)
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de actividades relacionadas con la producción de las comidas en el restaurante, y su calidad, incluido el abastecimiento (manejo de la calidad de los alimentos y compras). Diseñar, organizar y efectuar el trabajo correspondiente para la presentación de las comidas.

Elaborar menús y otros servicios culinarios para los clientes.

Ejercer una labor de anfitrión en el comedor, en contacto directo con el cliente, de manera de entregarle una experiencia gastronómica.

Supervisar los datos económicos relacionados con la producción de las comidas, estableciendo el presupuesto, controlando los costos y gestionando el stock de materias primas.

Perfil y requisitos:

Chef con experiencia en reconocidos restaurantes, de al menos cuatro años. Conocimiento de cocina regional, nacional, internacional y vegetariana. Buena presencia. Carácter servicial y amable, y con dominio de habilidades directivas. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel avanzado. Idealmente, manejo del idioma francés hablado, en un nivel medio.

Cargo:	Personal de Cocina
Depende de:	Chef
Número de personas:	5
Funciones y tareas:	Cooperar con el chef en la elaboración de las comidas. Realizar la limpieza general de la cocina y el lavado de la vajilla.
Perfil y requisitos:	Persona con formación técnico-profesional, de al menos dos años de experiencia en el sector turístico-hotelerero.

Cargo:	Jefe de Salones (Maitre)
Depende de:	Chef
Supervisa a:	Garzones y Personal del Bar
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Planificar, organizar, dirigir y controlar la totalidad de actividades relacionadas con la distribución de las comidas y bebestibles en el restaurante y bar, y además de la sala de reuniones y room service. Diseñar y organizar el trabajo correspondiente para la presentación de los bebestibles en el bar. Elaborar el menú del bar. Supervisar los datos económicos relacionados con el bar, sala de reuniones y room service, estableciendo el presupuesto, controlando los costos y gestionando el stock de materias primas.
Perfil y requisitos:	Chef con experiencia laboral como jefe de salones en reconocidos restaurantes, con al menos dos años de experiencia. Conocimiento de cocina regional, nacional, internacional y vegetariana. Carácter servicial y amable, y con dominio de habilidades directivas. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel intermedio.

Cargo:	Garzón y Personal del Bar
Depende de:	Jefe de Salones (Maitre)
Número de personas:	4
Funciones y tareas:	Atender mediante un trato amable y cordial las mesas del restaurante y el bar. Recibir las órdenes de comida y bebestibles de los huéspedes y comunicarlas a la cocina y el bar. Hacerse cargo del orden y limpieza de las mesas y el bar.
Perfil y requisitos:	Personas con experiencia laboral como mesero o garzón, de al menos de dos años. Manejar el idioma inglés hablado, en un nivel intermedio.

Cargo:	Housekeeper
Depende de:	Gerente General
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	<p>Coordinar y supervisar al personal de las habitaciones (mucamas), luego de haber recibido el listado de salidas y ocupación del establecimiento.</p> <p>Responsable de la lavandería, en términos de su inventario y manejo de las máquinas.</p> <p>Acompañar a los huéspedes a su habitación, el día de arribo al hotel.</p> <p>Manejo del inventario del área, y del control del frigo bar.</p> <p>Encargado de las áreas comunes.</p> <p>Controlar y aprobar la limpieza adecuada y a tiempo de las habitaciones.</p> <p>Portadora de la llave maestra de las habitaciones del hotel.</p>
Perfil y requisitos:	Persona con estudios en Hotelería o Turismo, y al menos dos años de experiencia en el sector turístico-hotelerero. Capacidad de jefatura. Manejar el idioma inglés, escrito y hablado, en un nivel intermedio.

Cargo:	Camarera
Depende de:	Housekeeper
Número de personas:	2
Funciones y tareas:	Limpiar, asear, ordenar y arreglar las habitaciones del establecimiento. Atender el room service.
Perfil y requisitos:	Persona con al menos dos años de experiencia en aseo de habitaciones. Carácter afable y honesto. Manejar el idioma inglés hablado, en un nivel básico.

Cargo:	Aseador
Depende de:	Housekeeper
Número de personas:	2
Funciones y tareas:	Responsable del aseo general del establecimiento, manteniendo el hotel en las mejores condiciones posibles.
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia de al menos dos años en limpieza en empresas de aseo. Carácter afable y honesto.

Cargo:	Ayudante
Depende de:	Housekeeper
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Asistir a las mucamas, aseadores y encargado de mantención en sus tareas y labores.
Perfil y requisitos:	Carácter afable y honesto.

Cargo:	Encargado de Mantención
Depende de:	Housekeeper
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Responsable de la mantención del establecimiento, y de la operatividad de los equipos. Ejecutar reparaciones en el hotel, solucionando averías e imprevistos que se presenten. Efectuar el mantenimiento preventivo y correctivo de los servicios técnicos en el hotel, lo que contempla las instalaciones de fontanería, electricidad, aire acondicionado, entre otros. Lectura y control de los medidores de servicios. Responsable de la mantención de las plantas de tratamiento, de los jardines, y del control de combustibles.
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia de al menos dos años en mantención, con conocimientos acerca de instalaciones eléctricas, mecánica y climatización.

Cargo:	Contador
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Ayudante de Contador y Encargado Bodega
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Responsable de la contabilidad del hotel actualizada. Verificar las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar, otras labores contables y tesorería. Manejo de la bodega y las compras.

Perfil y requisitos: Persona con estudios en Auditoría, con al menos dos años de experiencia. Carácter afable y honesto.

Cargo:	Ayudante de Contador
Depende de:	Contador
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Asistir al contador en las labores contables del hotel.
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia de al menos dos años en labores de contabilidad y/o secretaría, con conocimientos básicos en Auditoría. Carácter afable y honesto.

Cargo:	Encargado de Bodega
Depende de:	Contador
Número de personas:	1
Funciones y tareas:	Responsable de las bodegas y almacenaje dentro del establecimiento.
Perfil y requisitos:	Persona con experiencia de al menos dos años en labores de bodegas y almacenaje. Carácter afable y honesto.

Anexo K: Estimación Tarifa All Inclusive Promedio

Las expectativas de distribución de los clientes entre los segmentos de turistas extranjero, nacional y corporativo, y los canales por los que han de relacionarse comercialmente con el hotel (operadores, sitio web, venta directa) que se ha mencionado en el acápite de Modelo de Negocios, se detallan en la siguiente tabla:

	Single (US\$/Hab.)	Doble (US\$/Hab.)	% de Participación
Tarifa Operadores	695	800	60%
Tarifa Nacionales Particulares	770	885	15%
Tarifa Corporativos	550	635	15%
Tarifa Web	880	1.015	10%

Consecuentemente, se obtiene una tarifa all inclusive promedio para la habitación single de US\$703.

Sin embargo, expertos han sugerido ser prudente, y definir como la tarifa all inclusive promedio efectiva, a la tarifa obtenida reducida en aproximadamente un 5%, de manera de tomar en consideración posibles descuentos y rebajas de la tarifa en negociaciones con operadores y corporativos.

De este modo, se ha precisado el valor de US\$660 diarios por habitación.

Anexo L: Cálculo Compensación IVA e Impuesto Específico del Petróleo Diesel

A continuación se expone el detalle del impuesto a los combustibles, según lo informado por el Servicio de Impuestos Internos en su sitio web:

Impuestos a los Combustibles

La Ley establece un gravamen a la primera venta o importación de gasolina automotriz y de petróleo diesel. Su base imponible está formada por la cantidad de combustible, expresada en metros cúbicos. La tasa del impuesto es de 1,5 UTM por m³ para el petróleo diesel y de 3,5 UTM por m³ para la gasolina automotriz.

La Ley establece un sistema de recuperación en la declaración mensual de IVA, del impuesto al petróleo diesel soportado en su adquisición, cuando no ha sido destinado a vehículos motorizados que transiten por calles, caminos y vías públicas en general. Por otra parte, la Ley N° 19.764, de 2001, permite a las empresas de transporte de carga que sean propietarias o arrendatarias con opción de compra de camiones de un peso bruto vehicular igual o superior a 3.860 kilogramos, recuperar en la forma que se establece en la misma Ley, un porcentaje de las sumas pagadas por dichos vehículos, por concepto del impuesto específico al petróleo diesel.

Consecuentemente, se obtienen los siguientes cálculos:

Compensación IVA

Consumo Litros Mensuales	14.400
Consumo Litros Anuales (8 meses)	115.200
Precio Diesel por Litro en \$	700
Costo Fijo Anual Diesel en \$	80.640.000
Devolución IVA (19%) en \$	15.321.600

Compensación Impuesto Específico

Consumo m ³ anuales	115,2
Monto de U.T.M. por m ³	1,5
Devolución en U.T.M.	173
Devolución en \$¹	6.338.131

¹ Valor de U.T.M. según Banco Central de Chile, al mes de enero del año 2010

Luego, se obtiene una devolución total por concepto de petróleo diesel equivalente a \$21.659.731.

Anexo M: Ecuación para Costo Promedio Ponderado de Capital

La ecuación para el costo promedio ponderado de capital, o WACC, es la siguiente:

$$r_{WACC} = r_E \left(\frac{E}{E + D} \right) + r_D (1 - t) \left(\frac{D}{E + D} \right)$$

Donde r_{WACC} = costo promedio ponderado de capital,

r_e = costo del capital propio y retorno del patrimonio de los clientes del proyecto,

E = nivel de patrimonio,

D = nivel de deuda,

r_d = tasa de la deuda,

t = tasa de impuesto.

Luego, reemplazando los valores correspondientes, la ecuación queda como sigue:

$$r_{WACC} = 15\% (0,5) + 6,04\% (1 - 17\%) (0,5) = 10,01\% .$$

Anexo N: Ecuación Valor Anualidad

La ecuación que permite determinar el valor de desecho correspondiente a una anualidad de 8 años del flujo de caja neto promedio de los últimos cinco años, es la siguiente:

$$VA = \overline{FC} \left(\frac{1}{r_{WACC}} - \frac{1}{r_{WACC}(1+r_{WACC})^n} \right)$$

Donde, VA = valor actual al año 15 del valor residual correspondiente a una anualidad,

FC = flujo de caja neto promedio de los últimos cinco años,

r_{WACC} = costo promedio ponderado de capital,

n = cantidad de periodos (años) de la anualidad.

Luego, reemplazando los valores correspondientes para el caso inicial del Flujo de Caja para el Proyecto Puro, la ecuación queda como sigue:

$$VA = 1.103.147.645 \left(\frac{1}{10,01\%} - \frac{1}{10,01\%(1+10,01\%)^8} \right)$$

Lo que arroja el siguiente resultado final:

$$VA = 1.103.147.645(5,33) = 5.883.069.407 .$$

El valor residual expuesto corresponde entonces al del proyecto puro; para determinar el valor residual asociado al proyecto con financiamiento (con y sin Certificación LEED), se ha procedido de igual forma, utilizando la tasa de descuento apropiada y que corresponde a r_e (costo del capital propio y retorno del patrimonio).

Anexo Ñ: Flujos de Caja

Flujo de Caja Proyecto Puro (cifras en \$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos									
Ingresos tarifa all inclusive	1.192.455.000	1.351.051.515	1.475.921.428	1.737.370.366	2.013.177.912	2.073.573.249	2.135.780.447	2.199.853.860	
Tarifa Promedio (US\$)	660	680	700	721	743	765	788	812	
Tarifa Promedio (\$)	363.000	373.890	385.107	396.660	408.560	420.816	433.441	446.444	
Porcentaje Ocupación	30%	33%	35%	40%	45%	45%	45%	45%	
Capacidad Hotel (N° habitaciones)	30	30	30	30	30	30	30	30	
Total Ingresos	1.192.455.000	1.351.051.515	1.475.921.428	1.737.370.366	2.013.177.912	2.073.573.249	2.135.780.447	2.199.853.860	
Egresos									
(Costos Variables)									
(Costos Variables por Habitación)	142.569.000	156.825.900	166.330.500	190.092.000	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500	
(Promoción)	59.622.750	67.552.576	73.796.071	86.868.518	100.658.896	103.678.662	106.789.022	109.992.693	
(Costos por Actividades)	214.474.365	235.921.802	250.220.093	285.965.820	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548	
(Costos por Reposición)	11.924.550	27.021.030	29.518.429	34.747.407	40.263.558	41.471.465	42.715.609	43.997.077	
(Costos Hijos)									
(Costos Fijos Hotel)	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	
(Depreciación)	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	
Total Egresos	1.038.726.348	1.097.456.990	1.130.000.775	1.207.809.429	1.286.623.184	1.290.850.858	1.295.205.362	1.214.464.786	
Utilidad antes de Impuesto	153.728.652	253.594.525	345.920.652	529.560.938	726.554.728	782.722.392	840.575.085	985.389.074	
Resultado Acumulado	153.728.652	407.323.177	753.243.829	1.282.804.767	2.009.359.494	2.792.081.886	3.632.656.971	4.618.046.045	
Impuesto Acumulado	26.133.871	69.244.940	128.051.451	218.076.810	341.591.114	474.653.921	617.551.685	785.067.828	
(Impuesto Ley Austral - 17%)	0	0	0	0	0	0	0	0	
Utilidad después de Impuesto	153.728.652	253.594.525	345.920.652	529.560.938	726.554.728	782.722.392	840.575.085	985.389.074	
Depreciación	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	
Valor Residual									
Recuperación Capital Trabajo									
Inversión									
(Obras Físicas)	2.803.903.449								
(Materiales y Equipamiento)	639.930.000								
(Suministro Energético)	40.000.000								
(Manejo de Residuos)	9.500.000								
(Instalaciones Captación y Potabilización Aguas)	10.100.000								
(Capital de Trabajo)	186.362.697								
(Promoción)	49.584.000								
(Renovación Vehículos, Muebles y Equipamiento)									
Flujo de Caja Neto	-3.739.380.145	316.117.600	415.983.472	508.309.600	691.949.886	888.943.676	945.111.339	1.002.964.033	1.062.552.308

Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
2.265.849.476	2.333.824.960	2.403.839.709	2.475.954.900	2.550.233.547	2.626.740.554	2.705.542.771
836	861	887	914	941	969	998
459.838	473.633	487.842	502.477	517.551	533.078	549.070
45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
30	30	30	30	30	30	30
2.265.849.476	2.333.824.960	2.403.839.709	2.475.954.900	2.550.233.547	2.626.740.554	2.705.542.771
213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500
113.292.474	116.691.248	120.191.985	123.797.745	127.511.677	131.337.028	135.277.139
321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548
45.316.990	46.676.499	48.076.794	49.519.098	51.004.671	52.534.811	54.110.855
447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735
77.163.234	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091
1.219.084.479	1.258.985.621	1.263.886.653	1.268.934.716	1.274.134.222	1.279.489.712	1.285.005.867
1.046.764.997	1.074.839.340	1.139.953.056	1.207.020.184	1.276.099.326	1.347.250.842	1.420.536.903
5.664.811.042	6.739.650.382	7.879.603.438	9.086.623.622	10.362.722.948	11.709.973.790	13.130.510.693
963.017.877	1.145.740.565	1.339.532.584	1.544.726.016	1.761.662.901	1.990.695.544	2.232.186.818
0	0	193.792.020	205.193.431	216.936.885	229.032.643	241.491.274
1.046.764.997	1.074.839.340	946.161.037	1.001.826.753	1.059.162.440	1.118.218.199	1.179.045.630
77.163.234	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091
						5.883.069.407
						186.362.697
1.123.928.230	941.145.431	1.058.467.128	1.114.132.844	1.171.468.531	1.230.524.290	7.360.783.825
	246.000.000					

Flujo de Caja Proyecto Apalancado (cifras en \$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos									
Ingresos tarifa all inclusive	1.192.455.000	1.351.051.515	1.475.921.428	1.475.921.428	1.737.370.366	2.013.177.912	2.073.573.249	2.135.780.447	2.199.853.860
Tarifa Promedio (US\$)	660	680	700	700	721	743	765	788	812
Tarifa Promedio (\$)	363.000	373.890	385.107	385.107	396.660	408.560	420.816	433.441	446.444
Porcentaje Ocupación	30%	33%	35%	35%	40%	45%	45%	45%	45%
Capacidad Hotel (N° habitaciones)	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total Ingresos	1.192.455.000	1.351.051.515	1.475.921.428	1.475.921.428	1.737.370.366	2.013.177.912	2.073.573.249	2.135.780.447	2.199.853.860
Egresos									
(Costos Variables)									
(Costos Variables por Habitación)									
(Promoción)	142.569.000	156.825.900	166.330.500	166.330.500	190.092.000	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500
(Costos por Actividades)	59.622.750	67.552.576	73.796.071	73.796.071	86.868.518	100.658.896	103.678.662	106.789.022	109.992.693
(Costos por Reposición)	214.474.365	235.921.802	250.220.093	250.220.093	285.965.820	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548
(Gastos Financieros)	11.924.550	27.021.030	29.518.429	29.518.429	34.747.407	40.263.558	41.471.465	42.715.609	43.997.077
(Costos Fijos)	112.929.280	108.092.290	102.963.145	102.963.145	97.524.199	91.756.742	85.640.929	79.155.722	72.278.809
(Costos Fijos Hotel)	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735	447.746.735
(Depreciación)	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948
Total Egresos	1.151.655.628	1.205.549.280	1.232.963.920	1.232.963.920	1.305.333.628	1.378.379.926	1.376.491.787	1.374.361.084	1.286.743.595
Utilidad antes de Impuesto									
Resultado Acumulado	40.799.372	145.502.235	242.957.508	242.957.508	432.036.739	634.797.986	697.081.462	761.419.363	913.110.265
Impuesto Acumulado	40.799.372	186.301.607	429.259.114	429.259.114	861.295.853	1.496.093.839	2.193.175.301	2.954.594.664	3.867.704.929
(Impuesto Ley Austral - 17%)	6.935.893	31.671.273	72.974.049	72.974.049	146.420.295	254.335.953	372.839.801	502.281.093	657.509.838
Utilidad después de Impuesto	40.799.372	145.502.235	242.957.508	242.957.508	432.036.739	634.797.986	697.081.462	761.419.363	913.110.265
Depreciación	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948
Valor Residual									
Recuperación Capital Trabajo									
(Amortización)	80.082.629	84.919.620	90.048.765	90.048.765	95.487.710	101.255.168	107.370.980	113.856.187	120.733.101
Inversión									
(Obras Físicas)	2.803.903.449								
(Materiales y Equipamiento)	639.930.000								
(Suministro Energético)	40.000.000								
(Manejo de Residuos)	9.500.000								
(Instalaciones Captación y Potabilización Aguas)	10.100.000								
(Capital de Trabajo)	186.362.697								
(Promoción)	49.584.000								
(Renovación Vehículos, Muebles y Equipamiento)									
Préstamo	1.869.690.073								
Flujo de Caja Neto	-1.869.690.073	123.105.691	222.971.563	315.297.691	498.937.977	695.931.767	752.099.430	809.952.124	869.540.399

Flujo de Caja Proyecto Apalancado con LEED (cifras en \$)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ingresos									
Ingresos tarifa all inclusive	1.192.455.000	1.351.051.515	1.475.921.428	1.475.921.428	1.737.370.366	2.110.904.995	2.174.232.145	2.239.459.109	2.306.642.883
Tarifa Promedio (US\$)	660	680	700	721	779	802	826	851	851
Tarifa Promedio (\$)	363.000	373.890	385.107	396.660	428.393	441.244	454.482	468.116	468.116
Porcentaje Ocupación	30%	33%	35%	40%	45%	45%	45%	45%	45%
Capacidad Hotel (N° habitaciones)	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Total Ingresos	1.192.455.000	1.351.051.515	1.475.921.428	1.475.921.428	1.737.370.366	2.110.904.995	2.174.232.145	2.239.459.109	2.306.642.883
Egresos									
(Costos Variables)									
(Costos Variables por Habitación)	142.569.000	156.825.900	166.330.500	166.330.500	190.092.000	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500
(Promoción)	59.622.750	67.552.576	73.796.071	73.796.071	86.868.518	105.545.250	108.711.607	111.972.955	115.332.144
(Costos por Actividades)	214.474.365	235.921.802	250.220.093	250.220.093	285.965.820	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548
(Costos por Reposición)	11.924.550	27.021.030	29.518.429	34.747.407	42.218.100	43.484.643	44.789.182	46.132.858	46.132.858
(Gastos Financieros)	116.972.277	111.962.117	106.649.343	101.015.677	95.041.738	88.706.972	81.989.587	74.866.472	74.866.472
(Costos Fijos Hotel)	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641
(Depreciación)	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948
Total Egresos	1.135.055.531	1.188.776.013	1.216.007.024	1.288.182.011	1.367.862.724	1.365.960.859	1.363.809.361	1.276.163.396	1.276.163.396
Utilidad antes de Impuesto									
Resultado Acumulado	57.399.469	162.275.502	259.914.404	449.188.355	743.042.272	808.271.286	875.649.748	1.030.479.486	1.030.479.486
Impuesto Acumulado	9.757.910	37.344.745	81.530.194	157.892.214	284.209.400	421.615.519	570.475.976	745.657.489	745.657.489
(Impuestos Ley Austral - 17%)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad después de Impuesto	57.399.469	162.275.502	259.914.404	449.188.355	743.042.272	808.271.286	875.649.748	1.030.479.486	1.030.479.486
Depreciación	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948	162.388.948
Valor Residual									
Recuperación Capital Trabajo									
(Amortización)	82.949.678	87.959.839	93.272.613	98.906.279	104.880.218	111.214.983	117.932.368	125.055.483	125.055.483
Inversión									
(Obras Físicas)	2.803.903.449								
(Materiales y Equipamiento)	639.930.000								
(Suministro Energético)	40.000.000								
(Manejo de Residuos)	9.500.000								
(Instalaciones Captación y Potabilización Aguas)	10.100.000								
(Capital de Trabajo)	186.362.697								
(Promoción)	49.584.000								
(Consultoría y Cancelación LEED)	21.692.669								
(Incremento en la Inversión del 3%)	112.181.404								
(Renovación Vehículos, Muebles y Equipamiento)									
Préstamo	1.936.627.109								
Flujo de Caja Neto	-1.936.627.109	136.838.739	236.704.611	329.030.739	512.671.024	800.551.001	859.445.251	920.106.328	982.587.237

Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
2.375.842.169	2.447.117.434	2.520.530.957	2.596.146.886	2.674.031.293	2.754.252.231	2.836.879.798
877	903	930	958	987	1.016	1.047
482.160	496.625	511.523	526.869	542.675	558.955	575.724
45%	45%	45%	45%	45%	45%	45%
30	30	30	30	30	30	30
2.375.842.169	2.447.117.434	2.520.530.957	2.596.146.886	2.674.031.293	2.754.252.231	2.836.879.798
213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500	213.853.500
118.792.108	122.355.872	126.026.548	129.807.344	133.701.565	137.712.612	141.843.990
321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548	321.711.548
47.516.843	48.942.349	50.410.619	51.922.938	53.480.626	55.085.045	56.737.596
67.313.121	59.303.548	50.810.196	41.803.845	32.253.512	22.126.338	11.387.482
427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641	427.103.641
77.163.234	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091
1.273.453.995	1.305.576.547	1.302.222.142	1.298.508.907	1.294.410.481	1.289.898.773	1.284.943.847
1.102.388.174	1.141.540.887	1.218.308.815	1.297.637.979	1.379.620.811	1.464.353.458	1.551.935.951
5.488.608.695	6.630.149.582	7.848.458.397	9.146.096.376	10.525.717.188	11.990.070.646	13.542.006.597
933.063.478	1.127.125.429	1.334.237.928	1.554.836.384	1.789.371.922	2.038.312.010	2.302.141.121
0	0	207.112.499	220.598.456	234.535.538	248.940.088	263.829.112
1.102.388.174	1.141.540.887	1.011.196.317	1.077.039.523	1.145.085.273	1.215.413.370	1.288.106.839
77.163.234	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091	112.306.091
						4.588.280.394
						186.362.697
132.608.834	140.618.408	149.111.760	158.118.110	167.668.444	177.795.618	188.534.473
						246.000.000
1.046.942.573	867.228.570	974.390.648	1.031.227.503	1.089.722.920	1.149.923.843	5.986.521.547

Anexo O: Tablas Cruce de Variables Análisis de Sensibilidad

i) Sensibilización Variables Tarifa - % Ocupación

		% Variación en Tarifa						
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10
% Variación en % Ocupación	0,85	-	-	3%	19%	31%	43%	52%
	0,90	-	-	6%	22%	34%	45%	55%
	0,95	-	-	8%	25%	37%	48%	58%
	1,00	-	-	11%	27%	40%	51%	61%
	1,05	-	-	14%	30%	43%	54%	65%
	1,10	-	-	17%	33%	45%	57%	67%
	1,15	-	-	20%	36%	48%	60%	70%

ii) Sensibilización Variables Tarifa - Tipo de Cambio Nominal

		% Variación en Tarifa						
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10
% Variación en TC	0,85	-	-	3%	19%	31%	43%	52%
	0,90	-	-	6%	22%	34%	45%	55%
	0,95	-	-	8%	25%	37%	48%	58%
	1,00	-	-	11%	27%	40%	51%	61%
	1,05	-	-	14%	30%	43%	54%	65%
	1,10	-	-	17%	33%	45%	57%	67%
	1,15	-	-	20%	36%	48%	60%	70%

iii) Sensibilización Variables Tarifa – Inversión Inicial Total

		% Variación en Tarifa						
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10
% Variación en Inversión	1,15	-	-	10%	25%	37%	47%	57%
	1,10	-	-	10%	26%	38%	49%	58%
	1,05	-	-	11%	26%	39%	50%	60%
	1,00	-	-	11%	27%	40%	51%	61%
	0,95	-	-	12%	28%	41%	53%	63%
	0,90	-	-	12%	29%	42%	54%	65%
	0,85	-	-	13%	30%	44%	56%	67%

iv) Sensibilización Variables Tarifa – Costos Totales Anuales

		% Variación en Tarifa							
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15
Variación en CT	%	1,15	-	-	4%	21%	35%	46%	57%
		1,10	-	-	6%	23%	36%	48%	58%
		1,05	-	-	9%	25%	38%	49%	60%
		1,00	-	-	11%	27%	40%	51%	61%
		0,95	-	-	14%	29%	42%	52%	63%
		0,90	-	-	17%	31%	44%	54%	65%
		0,85	-	1%	19%	34%	45%	56%	66%

v) Sensibilización Variables % Ocupación - Tipo de Cambio Nominal

		% Variación en % Ocupación							
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15
Variación en TC	%	0,85	12%	14%	17%	19%	21%	24%	26%
		0,90	14%	17%	19%	22%	24%	27%	29%
		0,95	17%	19%	22%	25%	27%	30%	32%
		1,00	19%	22%	25%	27%	30%	33%	36%
		1,05	21%	24%	27%	30%	33%	36%	39%
		1,10	24%	27%	30%	33%	36%	39%	42%
		1,15	26%	29%	32%	36%	39%	42%	45%

vi) Sensibilización Variables % Ocupación - Inversión Inicial Total

		% Variación en % Ocupación							
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15
Variación en Inversión	%	1,15	17%	20%	22%	25%	27%	30%	32%
		1,10	18%	20%	23%	26%	28%	31%	33%
		1,05	18%	21%	24%	26%	29%	32%	34%
		1,00	19%	22%	25%	27%	30%	33%	36%
		0,95	20%	23%	25%	28%	31%	34%	37%
		0,90	20%	23%	26%	29%	32%	35%	38%
		0,85	21%	24%	27%	30%	34%	37%	40%

vii) Sensibilización Variables % Ocupación - Costos Totales Anuales

		% Variación en % Ocupación							
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15
%	1,15	14%	16%	19%	21%	24%	27%	29%	
	1,10	15%	18%	21%	23%	26%	29%	31%	
Variación en CT	1,05	17%	20%	23%	25%	28%	31%	33%	
	1,00	19%	22%	25%	27%	30%	33%	36%	
	0,95	21%	24%	26%	29%	32%	35%	38%	
	0,90	23%	26%	29%	31%	34%	37%	40%	
	0,85	25%	28%	31%	34%	36%	39%	42%	

viii) Sensibilización Tipo de Cambio Nominal - Inversión Inicial Total

		% Variación en Inversión							
		27%	1,15	1,10	1,05	1,00	0,95	0,90	0,85
%	0,85	17%	18%	18%	19%	20%	20%	21%	
	0,90	20%	20%	21%	22%	23%	23%	24%	
Variación en TC	0,95	22%	23%	24%	25%	25%	26%	27%	
	1,00	25%	26%	26%	27%	28%	29%	30%	
	1,05	27%	28%	29%	30%	31%	32%	34%	
	1,10	30%	31%	32%	33%	34%	35%	37%	
	1,15	32%	33%	34%	36%	37%	38%	40%	

ix) Sensibilización Tipo de Cambio Nominal - Costos Totales Anuales

		% Variación en TC							
		27%	0,85	0,90	0,95	1,00	1,05	1,10	1,15
%	1,15	14%	16%	19%	21%	24%	27%	29%	
	1,10	15%	18%	21%	23%	26%	29%	31%	
Variación en CT	1,05	17%	20%	23%	25%	28%	31%	33%	
	1,00	19%	22%	25%	27%	30%	33%	36%	
	0,95	21%	24%	26%	29%	32%	35%	38%	
	0,90	23%	26%	29%	31%	34%	37%	40%	
	0,85	25%	28%	31%	34%	36%	39%	42%	

x) Sensibilización Inversión Inicial Total - Costos Totales Anuales

		% Variación en Inversión							
		27%	1,15	1,10	1,05	1,00	0,95	0,90	0,85
Variación en CT	%	1,15	20%	20%	21%	21%	22%	23%	24%
		1,10	21%	22%	23%	23%	24%	25%	26%
		1,05	23%	24%	25%	25%	26%	27%	28%
		1,00	25%	26%	26%	27%	28%	29%	30%
		0,95	27%	27%	28%	29%	30%	32%	33%
		0,90	28%	29%	30%	31%	33%	34%	35%
		0,85	30%	31%	32%	34%	35%	36%	38%