



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

**EVALUACIÓN TÉCNICO ECONÓMICA DE UN CENTRO DE EVENTOS Y
CONVENCIONES EN PUERTO MONTT**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

SEBASTIÁN ANDRÉS IBÁÑEZ HANTKE

**PROFESOR GUÍA
ERIKA GUERRA ESCOBAR**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
GERARDO DÍAZ RODENAS
ALEJANDRO MACAYA PIVET**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2010**

RESUMEN EJECUTIVO

Los centros de eventos son un negocio que esta en pleno crecimiento en el mundo. Sólo en el año 2008, la *International Congress and Convention Association*, ICCA, registró mas de 7.400 eventos empresariales alrededor del mundo. Mostró, asimismo, que el número ha ido creciendo sostenidamente, sin incluir los eventos sociales, como matrimonios u otros, para los cuáles no hay cifras consolidadas. Estos varían según región y disponibilidad de espacios donde llevarlos a cabo.

Chile, lugar 37 en realización de reuniones a nivel mundial, no es la excepción a esta tendencia. Si bien ya existen algunos centros en Santiago, Viña del Mar y Concepción, aún se reporta una demanda insatisfecha en otras ciudades del país. En esta evaluación, se estudia la construcción y operación de un centro de eventos en la ciudad de Puerto Montt, una de las urbes que ha reportado mayor crecimiento del sur de Chile.

La capital de la X región, destaca entre otros por ser el puerto más importante del sur del país y centro neurálgico de la industria del salmón, además de sus atractivos turísticos y su posición estratégica. Actualmente, y pese a no contar con espacios con la infraestructura adecuada, ya se llevan a cabo en la zona eventos de gran magnitud. Destaca entre estos la feria Aquasur, la mayor feria de acuicultura del hemisferio sur y que se realiza en la zona desde el año 2002.

El proyecto comprende los elementos necesarios para realizar eventos de primer nivel, siguiendo estándares internacionales de la "*Meeting Industry*". Estos incluyen, entre otros, tamaño, ubicación, calidad de los espacios de servicios, etc. El centro se instalará en un paño de terreno de 3.7 hectáreas ubicado en la zona de Chinquihue, que presenta todas las características buscadas y posee incluso una potencial salida al mar. La estructura proyectada cuenta con una superficie de 4.775 m² de los cuales 2.500 m² corresponden a un pabellón ferial. Además, cuenta con estacionamientos para 500 vehículos, salones divisibles que aportan versatilidad a los espacios, instalaciones administrativas, y áreas de servicio. Para su diseño operativo se recurrió a operadores especializados y para su diseño constructivo a arquitectos con experiencia en el tema.

Con respecto al financiamiento, la experiencia internacional indica que, para la construcción de estos centros, es usual recurrir a contribuciones de organizaciones públicas o privadas, que serán beneficiarios directos o indirectos de su existencia. Por esta razón, la evaluación económica considera opciones con y sin subsidios y además estudia la opción de un préstamo. Para realizarla, se llevó a cabo una detallada estimación de la demanda futura y costos asociados a la construcción y operación del centro. Bajo estas consideraciones, el proyecto "puro", sin ningún tipo de financiamiento externo, arroja, como era de esperar, una rentabilidad negativa que hace del proyecto inviable. La alternativa con subsidio y endeudamiento en cambio muestra un van de M\$CLP 277.125, una TIR de 18,1% y un PRC de 10 años.

A la vista de estos resultados, se concluye que el proyecto necesita un subsidio de al menos M\$CLP 300.000 para que su construcción sea factible con capitales privados. Además, reconociendo al centro de eventos como un polo de atracción de nuevos negocios que reporta altos beneficios sociales y un consiguiente desarrollo para la zona, queda en evidencia la necesidad de construir uno en la región.

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES GENERALES.....	5
1.1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	6
2. OBJETIVOS.....	8
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
3. METODOLOGÍA.....	9
3.1. ESTIMACIÓN DE OFERTA DE PROVEEDORES DE SERVICIOS.....	9
3.2. ESTIMACIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA DE LUGARES APTOS PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS..	9
3.2.1 OFERTA.....	9
3.2.2 DEMANDA.....	10
3.3. ESTUDIO LEGAL.....	12
3.4. ESTUDIO TÉCNICO.....	12
3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	12
3.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.....	12
3.6.1. DETERMINACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL.....	12
3.6.2. INGRESOS DEL PROYECTO.....	13
3.6.3. COSTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS...	13
4. ESTUDIO DE MERCADO.....	14
4.1. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN DEL MERCADO DE REUNIONES.....	14
4.1.1. GENERADORES DE EVENTOS.....	14
4.1.2. OPERADORES PROFESIONALES.....	14
4.1.3. CONVENTION BUERAUS.....	15
4.1.4. ASOCIACIONES.....	15
4.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL MERCADO DE LA PRODUCCIÓN DE EVENTOS FAMILIARES.....	16
4.3. OFERTA DE SERVICIOS.....	16
4.3.1. BANQUETERAS.....	17
4.3.2. OPC´S Y PRODUCTORAS Y WEDDING PLANNERS...	17
4.3.3. AGENCIAS DE VIAJES.....	18
4.3.4. SEGURIDAD.....	18
4.3.5. TRANSPORTE.....	18
4.3.6. CARPAS Y TOLDOS.....	18
4.4. OFERTA DE HOTELES Y CENTROS DE EVENTOS Y CONVENCIONES.....	18
4.4.1. CENTROS DE EVENTOS Y CONVENCIONES.....	18
4.4.2. HOTELES.....	19
4.4.3. RESUMEN INDICES DE DENSIDAD PARA SALONES DE HOTELES Y CENTROS DE EVENTOS..	19
4.4.3. OTROS.....	20
4.5. DEMANDA.....	21
4.5.1. DEMANDA POR EVENTOS EN CHILE.....	21
4.5.2. DEMANDA EVENTOS EN LA REGIÓN.....	23
4.5.3. DEMANDA TOTAL CENTRO DE EVENTOS.....	30
5. ESTUDIO LEGAL.....	33

5.1. PATENTES COMERCIALES.....	33
5.2. EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL.....	33
5.3. NORMAS E INCENTIVOS TRIBUTARIOS.....	34
5.4. PLANO REGULADOR.....	35
5.5. GIRO.....	35
6. ESTUDIO TECNICO.....	35
6.1. ESTRATEGIA COMERCIAL: DIFERENCIACIÓN Y DIFUSIÓN.....	35
6.2. UBICACIÓN.....	36
6.3. TAMAÑO.....	38
6.4. INVERSIÓN EN OBRAS FÍSICAS.....	40
6.5. INVERSIÓN EN MATERIALES Y EQUIPAMIENTO.....	41
6.6. CONSTRUCCIÓN POR ETAPAS.....	41
7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
7.1. ORGANIGRAMA.....	42
7.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	42
7.3. REMUNERACIONES.....	44
8. ESTUDIO ECONOMICO.....	45
8.1. INVERSIÓN INICIAL.....	45
8.1.1. TERRENO.....	45
8.1.2. CAPITAL DE TRABAJO.....	45
8.1.3. PATENTE.....	45
8.1.4. INVERSIÓN INICIAL TOTAL.....	45
8.2. INGRESOS DEL PROYECTO.....	46
8.3. COSTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS.....	47
8.3.1. COSTOS VARIABLES COMUNES.....	47
8.3.2. COSTOS VARIABLES POR EVENTO.....	48
8.3.3. COSTOS ASOCIADOS A LA REALIZACIÓN DE FERIAS Y CONGRESOS.....	49
8.3.4. COSTOS FIJOS.....	49
8.4. TASA DE DESCUENTO.....	50
8.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	51
8.6. FINANCIAMIENTO.....	52
8.6.1. PRÉSTAMO BANCARIO.....	52
8.6.2. SUBSIDIO.....	53
8.6.3. PRÉSTAMO BANCARIO Y SUBSIDIO.....	53
9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	54
10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	56
10.1 CONCLUSIONES.....	56
10.2 RECOMENDACIONES.....	58
11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	59
11.1 BIBLIOGRAFÍA ESCRITA.....	59
11.2 PAGINAS WEB.....	60
11.3 REUNIONES.....	60
12. ANEXOS.....	61

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN

En la presente memoria, se pretende evaluar la construcción y operación de un centro de eventos en condiciones de recibir todo tipo de actividades de encuentro. Dado el amplio espectro que existe de éstas, es necesario clasificarlas de manera de entender mejor los alcances de cada una por separado. Las características que las distinguen dependerán de la meta que se persiguen con su realización, y no al revés¹. Se pueden observar ejemplos de objetivos perseguidos por los eventos en el anexo A.

Existen múltiples actores ligados a la industria de la realización de eventos. Sin embargo, se pueden distinguir dos grandes ramas del negocio, una que viene del arriendo del espacio para llevar a cabo las actividades y la otra que compone a todos los prestadores de servicios relacionados. La cadena de valor en este último caso puede llegar a ser bastante extensa, dando cuenta de la magnitud de los beneficios que esta industria puede reportar.

Una parte importante de los eventos organizados a nivel mundial se enmarcan dentro del mercado de reuniones o la *Meeting Industry*. Estas actividades se identifican con las siglas M.I.C.E: *Meetings Incentive Conventions Events* y son responsables de un importante porcentaje del flujo creado por el turismo de negocios.

En un mundo globalizado, en el que el acceso al conocimiento es más fácil que nunca, este mercado surge como consecuencia de la necesidad de intercambio de ideas y experiencias. La comunicación personal y el trabajo en equipo se vuelven cruciales para los profesionales de hoy en día. Otros detonantes del mercado de reuniones son²:

- Las nuevas formulas de gestión en las que la identificación de los empleados con la empresa y su producto juega un papel fundamental en su rentabilidad.
- La necesidad de relación entre los distintos pueblos y culturas para abordar problemas que los afectan de forma común.
- La necesidad de reactivar el comercio para crear puestos de trabajo y riqueza.

Como consecuencia de lo anterior, el mercado de la organización de eventos y reuniones ha experimentado un importante crecimiento. “Este crecimiento ha despertado interés en los productores, tanto del sector público como privado, por el fuerte impacto económico que produce en la ciudad en que el evento tiene lugar”³.

Sólo el turismo de negocios, maneja anualmente a nivel global alrededor de US\$ 298 mil millones, siendo éste el sector más rentable en el área de los viajes. El ejecutivo que viaja por razones de trabajo gasta como promedio cerca de US\$ 350 diarios, es decir entre 3 y 4 veces más que un turista convencional. Es destacable también que

¹ ALLEN, Judy. 2002. The business of event planning. Ontario. Wiley.

² LAWSON, FRED. 2000. Congress, Convention & Exhibition facilities: Planning, Designing and Management. Woburn, MA. Butterworth – Heinemann.

³ “Gestión y organización de congresos: operativa, protocolo y ceremonial”, Paloma Herrera Blanco

cerca del 60% de los turistas de negocios regresa al país donde se llevó a cabo la reunión para realizar tours a los destinos turísticos de mayor jerarquía⁴.

No es extraño entonces que el interés por generar eventos relacionados a la *Meeting Industry* haya aumentado considerablemente. Si bien en la práctica, casi cualquier lugar podría ser apto para realización de un evento⁵, existen lugares más especializados que otros. La demanda por éstos dependerá de los requisitos específicos que el evento a realizar. Dentro los espacios mencionados entran los hoteles, los teatros multiuso y los centros de eventos. Estos últimos son junto a los hoteles los lugares más utilizados a la hora de elegir donde llevar a cabo encuentros (Cuadro 1.a).

Cuadro 1.a: Lugares más utilizados para la realización de eventos.

Lugar Utilizado	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Hoteles	34,6%	36,2%	37,9%	40,4%	41,5%	41,4%
Centro de Eventos/Convenciones	39,3%	40,2%	41,1%	37,9%	35,4%	32,7%
Universidades	15,0%	15,7%	12,9%	13,9%	15,4%	16,4%
Otros	11,1%	7,8%	8,1%	7,9%	7,7%	9,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: ICCA

América Latina y Chile en particular, están intentando ser protagonistas de la escena mundial, sin embargo se encuentran aún muy lejos de colosos del rubro, como Estados Unidos o Francia. Actualmente América Latina ocupa el cuarto lugar en realización de eventos (anexo B). Chile en cambio ocupa el lugar número 37 a nivel mundial, compitiendo directamente con países como Rusia o Croacia (anexo C) y ocupando la cuarta posición a nivel continental. Es necesario potenciar el desarrollo de infraestructura necesaria para la realización de eventos en regiones, entendiéndolo como una herramienta para el desarrollo del país en su totalidad.

Una de estas regiones, es la X Región de Los Lagos. Su capital, Puerto Montt, es actualmente el puerto más importante del sur de Chile, cuenta con el segundo aeropuerto internacional más grande del país (aeropuerto el Tepual) y es el centro neurálgico de la industria del salmón (en donde Chile es el segundo exportador a nivel mundial, después de Noruega). Además, cuenta con dos de los doce atractivos turísticos más importantes del país (anexo D) denotando el estratégico de la ciudad a nivel nacional.

Motivada por las características de Puerto Montt y las ventajas que conlleva la edificación de un centro de eventos, en la presente memoria se concluirá sobre la factibilidad y rentabilidad de construir y operar uno en la ciudad.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Actualmente, pese al activo rol que juega Puerto Montt en el desarrollo del país, existe una reducida capacidad de espacios con la infraestructura necesaria para recibir eventos de gran envergadura. Si bien en los últimos años se han inaugurado

⁴ Statistics Report: The international association meetings market 1998 – 2007, ICCA

⁵ “Congress, Convention & Exhibition facilities: Planning, Designing and Management”, Fred Lawson

establecimientos⁶ en condiciones de recibir eventos, la experiencia internacional señala que esto no es suficiente dadas las características de una ciudad en expansión como es Puerto Montt.

Es necesario entonces, destacar los atractivos que ha de presentar una ciudad para el levantamiento de un centro de eventos. Para que una urbe sea interesante para realizar encuentros a gran escala, ha de presentar ciertas características generales. Estas, se traducen en requerimientos básicos, que contienen los siguientes puntos⁷:

- Cercanía a aeropuerto internacional
- Acceso a servicios de transporte público y privado en la zona
- Buena infraestructura vial, con fácil acceso a autopistas y vías locales
- Atractivo turístico y alta oferta de servicios asociados
- Oferta Hotelera suficiente en la zona
- Atractivos culturales, como fiestas tradicionales, acceso a museos, existencia de diversidad étnica, etc.
- Calidad, cantidad, variedad y cercanía a restaurantes, tiendas, etc.
- Clima
- Oferta de servicios asociados a la industria de reuniones
- Presencia de instituciones como universidades, hospitales, centros de investigación u otros

De ofrecer características idóneas, las ciudades se ven enormemente privilegiadas por la construcción de centros de eventos. El elevado número de actores pertenecientes a la industria implica que esta tenga asociado un alto beneficio social. *“Los factores relativos al turismo generado por la industria de las reuniones, como todos los factores de los fenómenos sociales, constituyen una red de concatenaciones mutuas, de interacciones y relaciones reciprocas, imposibles de aislar de la realidad de la estructura socioeconómica”*⁸.

Otras ventajas que se pueden asociar a centros de eventos y convenciones son⁹:

- Aportan un catalizador para el desarrollo de las ciudades o áreas de éstas, incentivando la inversión privada en restaurantes, hoteles y otros desarrollos comerciales
- Contribuyen a la imagen y al prestigio de la ciudad como capital cultural y económica de su zona
- Apoyan el rol de la ciudad como foco tecnológico, de investigación y de negocios
- Enfatizan la independencia y madurez del país, al ser una nación descentralizada y líder en acoger reuniones de otras naciones
- Desestacionalizan en turismo de ocio (cuadro 1.b)

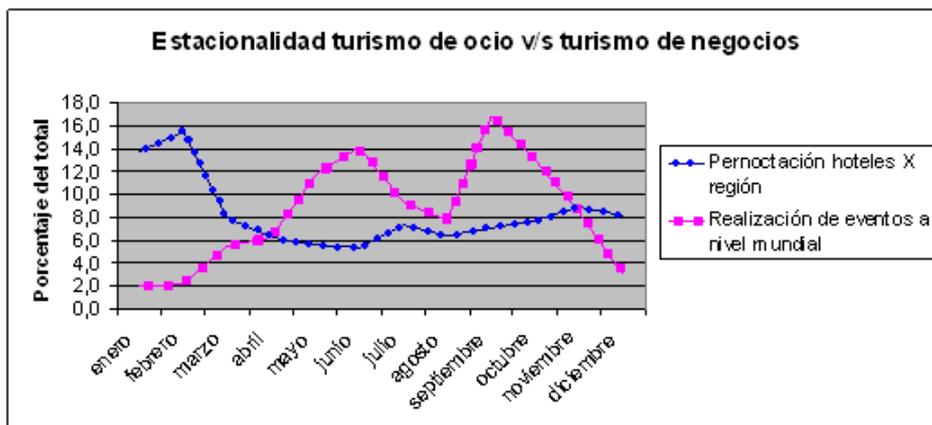
⁶ Como el Arena Puerto Montt, enfocado a espectáculos, y el hotel Meliá, con una gran sala en la que caben hasta 700 personas (en auditorio),

⁷ LAWSON, FRED. 2000. Congress, Convention & Exhibition facilities: Planning, Designing and Management. Woburn, MA. Butterworth – Heinemann.

⁸ RAMÍREZ Blanco, Manuel. 1998. Teoría general de turismo. México, Diana.

⁹ LAWSON, FRED. 2000. Congress, Convention & Exhibition facilities: Planning, Designing and Management. Woburn, MA. Butterworth – Heinemann.

Cuadro 1.b: Desestacionalización Turismo de ocio.



Fuente: ICCA, Sernatur, Elaboración Propia

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar Técnica y Económicamente un centro de eventos en la ciudad de Puerto Montt

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar y/o definir el mercado objetivo del centro de eventos
2. Estudiar los requerimientos técnicos del proyecto, que productos ofrecerá y cuáles necesidades cubrirá
3. Determinar la estructura organizacional
4. Realizar evaluación económica del proyecto
5. Proponer una estrategia de desarrollo y diferenciación

3. METODOLOGÍA

3.1. ESTIMACIÓN DE OFERTA DE PROVEEDORES DE SERVICIOS

Una vez en funcionamiento, el centro externalizará todos sus servicios, tales como banquetearía, seguridad, modulación, servicios audiovisuales, etc. Con el propósito de estimar la oferta de dichos servicios, se define una lista de ellos y se investigan sus principales proveedores de la zona.

3.2. ESTIMACIÓN DE LA OFERTA Y DEMANDA DE LUGARES APTOS PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS

3.2.1 OFERTA

En la práctica, y según los conocimientos traspassados por entendidos en la materia¹⁰, los competidores más preocupantes para los centros de eventos son: los

¹⁰Juan Vicente Celedón, ex gerente Casa Piedra y actualmente en centro de eventos Los Almendros. Joel Salamanca, gerente general Suractivo, Concepción. Matías López, Gerente General Santiago Convention Bureau

hoteles, los teatros multiuso de gran capacidad (como el arena Movistar en Santiago) y por supuesto otros centros de eventos que puedan existir en la zona. Si bien existen otros posibles lugares donde llevar a cabo evento, como un parque o un gimnasio municipal¹¹, se considerará que éstos no representan una amenaza real.

Dada la ubicación de Puerto Montt y su relación con otras ciudades vecinas, se agregarán al análisis las ciudades de Puerto Varas y Frutillar. Otros enclaves regionales que presentan algún grado de importancia en la escena nacional, como son Castro u Osorno, se omiten del análisis ya que no se consideran como una amenaza directa, entre otras razones por su lejanía. Por consiguiente, para analizar la oferta se procederá llevando a cabo lo siguiente:

- Listado de teatros multiuso, centros de eventos y hoteles con salones para eventos en las ciudades mencionadas. Cada uno incluye sus respectivas dimensiones, capacidad de invitados, número de salones y otras características. Estos datos se consiguen a través de Internet, contacto directo y guías con información al respecto.¹²
- Listado de principales centros de eventos en Santiago y Concepción. Con esto, se puede hacer una comparación con las instalaciones existentes en la zona en estudio.
- Precios de distintos tipos de eventos tanto en la zona del proyecto como en Santiago. Se pueden establecer diferencias de precios entre Santiago y regiones, además de parámetros útiles para la posterior evaluación económica del proyecto.
- Análisis de proyectos en ejecución. A través de la dirección de obras de las municipalidades de Puerto Montt, Puerto Varas y Frutillar se determinará la existencia de posibles proyectos que puedan modificar la oferta de locales aptos para la realización de eventos en la zona.
- Estudio de la competencia en terreno. Se realizarán visitas en la X región, Santiago y Concepción de manera de tener datos más precisos, conocer el know-how del negocio y hablar con los ejecutivos de los locales sobre la gestión y operación de éstos.

3.2.2 DEMANDA

En base a los datos históricos e indicadores del mercado, se hará una proyección de la demanda futura para cada evento. Luego, se estimará la demanda real prevista para el centro, en base a la ocupación proyectada para éste. Si éste proceso, esencial para la posterior evaluación económica, se hace de manera minuciosa, se contará con información certera para poder estimar los volúmenes de venta esperados del proyecto.

¹¹ Si bien puede que se hayan ocupado para realizar eventos en el pasado, una vez construido el centro de eventos y convenciones estos pasan a segundo plano.

¹² ESTRATEGIA, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile. 2009.

Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse”. Santiago, Chile.

Para simplificar el análisis, se clasifican los eventos según quién sea el convocante¹³ en tres grupos distintos: las empresas, las familias y las instituciones sin fines de lucro. Luego, basándose en los parámetros mostrados en el Cuadro 3.a., se realiza una nueva subdivisión, la cual entrega la segmentación final (Cuadro 3.b).

Cuadro 3.a: Parámetros segmentación de eventos

Parámetro
Densidad (m2/p)
Convocatoria
Req. De servicios
Duración

Cuadro 3.b: Segmentación final eventos según convocante.

Familias
Matrimonios
Otros
Empresas
Internos
Externos
Instituciones sin fines de lucro
Ferias, Expos y Salones
Seminarios, Convenciones, Congresos y Conferencias
Cursos, Asambleas y Simposios

Fuente: Elaboración Propia

Cada uno de los eventos arrojados por la segmentación persigue objetivos disímiles, por lo que presentan características muy distintas. Es por esto que serán abordados por separado, tomando en cada caso diferentes supuestos, los cuáles serán explicados pertinentemente. En el anexo E se muestran las características de los distintos eventos de la *Meeting Industry*.

Finalmente para analizar la demanda total efectiva del centro, se asigna un porcentaje de realización a cada uno de los eventos¹⁴. De esta manera, además de lograr entender la importancia relativa que tendrá cada uno por separado, se podrá configurar un mapa más general del funcionamiento del centro.

A continuación se procede a resumir brevemente el procedimiento ocupado con cada de los clusters logrados en la segmentación.

3.2.2.1. EMPRESAS

A través de la empresa Publimail, se conseguirán datos sobre cantidad de compañías por región, según tamaño. Luego, se le asigna un número de eventos a cada una según sea su tamaño¹⁵. Con esto ya se tiene un número estimado de eventos empresariales en la X región por mes, con lo que obteniendo una tasa de crecimiento

¹³ No confundir con organizador.

^{14,15} CELEDÓN, Juan Vicente. Junio 2007. Proyecto Lugar de Reuniones y eventos en Viña Cousiño Macul. Santiago, Chile.

histórica del número de empresas en la región, se puede hacer una proyección a futuro. Sólo resta estimar la ocupación temporal destinada a este segmento.

3.2.2.2. INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

Para este segmento, dado que la información es más ambigua, es más arduo obtener un número de instituciones existentes y estimar una posible tasa de crecimiento para ellas. Es por esto que sólo se hace un estimado de organizaciones en la zona. Luego, y en función a las estimaciones hechas, se aspira a realizar un número de eventos y se analizan distintos escenarios en que este número cambia.

3.2.2.3. FAMILIAS

Para obtener la cantidad de matrimonios y otros eventos familiares celebrados, primero se recopila información sobre proyecciones de población del INE. Según éstas, y usando índices obtenidos de datos históricos del registro civil, se hace una predicción del número de matrimonios. Luego es necesario acotar por nivel socioeconómico, lo que se realiza gracias a datos obtenidos de la empresa Admiark. De esta manera, y dada la información obtenida en entrevistas con expertos en el tema¹⁶, se hace la estimación final de demanda por matrimonios en la zona, y se saca una proporción de los otros eventos familiares realizados.

3.3. ESTUDIO LEGAL

El marco legal del proyecto involucra distintos temas que serán analizados más en detalle en el capítulo 5, como son:

- Establecer giro y personalidad jurídica del proyecto.
- Obtención de las patentes comerciales pertinentes:
- Evaluación de impacto ambiental
- Estudio de las normativas e incentivos tributarios asociadas al proyecto
- Factibilidad de construir el centro de eventos dado el plano regulador vigente

3.4. ESTUDIO TÉCNICO

Busca estudiar sobre la factibilidad y constructibilidad del proyecto. Para tal efecto, se analizarán los siguientes temas:

- **Ubicación del centro de eventos:** Estudiar si la ubicación elegida es favorable para el éxito del proyecto.
- **Tamaño y características del centro de eventos:** Examinar de que manera se pueden explotar al máximo las ventajas competitivas por diferenciación que puede presentar el centro.

¹⁶ Juan Vicente Celedón, ex gerente Casa Piedra y actualmente en centro de eventos Los Almendros. Joel Salamanca, gerente general Suractivo, Concepción. Matías López, Gerente General Santiago Convention Bureau

- **Etapas de desarrollo del proyecto:** Generalmente para proyectos inmobiliarios, se estudia la posibilidad de construir el proyecto en etapas. Si bien hacer un estudio por opciones reales excede las fronteras de ésta memoria, si se hace un análisis cualitativo al respecto.
- **Inversión en obras físicas:** En base a los puntos anteriores y posibles ordenanzas municipales o del MOP, se cotizará con empresas constructoras con experiencia en la construcción de centros de eventos u otros edificios con alta concurrencia de gente.
- **Inversión en materiales y equipamiento:** A través de visitas a distintos centros de eventos, conversaciones con expertos en el tema y cotizaciones, se determinará la inversión en materiales y equipamiento.

3.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Busca definir el número de personal, establecer los diferentes cargos y sus remuneraciones, denotando claramente sus funciones en un organigrama operacional.

3.6. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

En base a todo lo obtenido en el estudio de mercado y habiendo logrado un conocimiento más detallado de la industria de la realización de eventos, se estará en condiciones determinar todos los indicadores de mercado y cifras asociadas para elaborar un correcto análisis. Se prevén los siguientes pasos:

3.6.1. DETERMINACIÓN DE INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial será la suma de la inversión en obras físicas, terreno, equipamiento, materiales, capital de trabajo, etc. Para tener claro los montos asociados a cada uno, se recurrirá a cotizar con distintas empresas según los requerimientos técnicos que se hayan estimado necesarios. Además se calculará el capital de trabajo neto contable, proveniente de restar de los activos corrientes los pasivos corrientes.

3.6.2. INGRESOS DEL PROYECTO

Ingreso por arriendo de espacios: Considerado como negocio inmobiliario, se tendrán distintas tarifas obtenidas a partir de los precios de mercado.

Ingresos por subcontratación de servicios: Todos los servicios del centro de eventos serán subcontratados, obteniendo un porcentaje de ganancias de cada uno de ellos.

Otros ingresos: Se estudiará la existencia de ingresos adicionales provenientes de eventos u otras actividades realizadas en conjunto con otras empresas asociadas.

3.6.3. COSTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS

Dada las características de la industria en la cual se enmarca el proyecto, los costos fijos van asociados al funcionamiento del centro sin que realice eventos (funcionamiento de las oficinas administrativas, riego, etc.). Los costos variables dependerán de los eventos a realizar.

Costos Fijos: Asociados al funcionamiento del centro en su 0% de ocupación.

- **Remuneraciones:** Se determinarán a partir de remuneraciones pagadas en empresas similares. Se considera solo al personal permanente del centro de eventos.
- **Publicidad:** Corresponde a un porcentaje por determinar de los ingresos estimados del período siguiente.
- **Energía, Agua, Internet, Teléfono y otros:** A través de las entrevistas con los distintos ejecutivos del rubro y las visitas a centros de eventos se determinarán los costos asociados al pago de estos servicios.
- **Seguros:** Se contemplan, entre otros, los seguros obligatorios de daños provocados contra terceros o “cobertura de responsabilidad civil de empresa”, y contra catástrofes como incendios y sismos.
- **Depreciaciones:** Se determinarán las vidas útiles del inmueble y los equipos a través del servicio de impuestos internos y se cotizarán sus valores de mercado.
- **Seguridad, Aseo y otros servicios:** A través de cotizaciones con las empresas de la zona se obtendrán tarifas para éstos ítems.
- **Costos legales:** Todos los costos que puedan venir de pago de patentes, abogados u otros. Se obtendrán a través de entrevistas con ejecutivos del rubro.

Costos variables: Comprende los costos ligados a la realización de cada evento.

- **Costo de pago a proveedores de servicios:** Todos los servicios ofrecidos por el centro de eventos, así como los equipos para prestarlos son externos. Se analizan los costos asociados a cada servicio por separado, según lo requiera el tipo de evento.
- **Energía, Internet, Teléfono y otros:** Nuevamente, a través de entrevistas se determinarán los costos asociados a cada tipo de evento en energía, teléfono, Internet y otros. Se pretende establecer un costo por persona común a todos los eventos.

4. ESTUDIO DE MERCADO

Con el presente estudio de mercado, se intenta dilucidar las características que presenta la industria local de realización de eventos, de manera de entender su operatoria. Se comienza analizando los principales aspectos de esta industria para luego analizar su situación actual en la zona. De esta manera, se puede entender la manera en que opera.

4.1. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA GESTIÓN DEL MERCADO DE REUNIONES:

En cualquiera de las actividades del mercado de reuniones, intervienen una serie de elementos. Es preciso identificar cada uno de ellos, con el fin de conocer el papel juegan y como funcionan y se complementan entre sí¹⁷.

4.1.1. GENERADORES DE EVENTOS

*“Abarca toda la diversidad de organismos, instituciones y empresas tanto de carácter público como privado, que han visto en la organización de estas reuniones la vía más adecuada para el logro de sus objetivos estratégicos a corto y mediano plazo”*¹⁸. Utilizan este mercado para consolidar alianzas relacionales que consolidan su desarrollo.

4.1.2. OPERADORES PROFESIONALES

Existen dos maneras empresariales bajo las cuales se puede llevar a cabo la operativa de estos eventos:

- **Agencia de viajes especializada:** Agencia de viajes con un departamento dedicado exclusivamente a la organización de eventos especiales, que puede abarcar tanto la faceta emisora como la receptora.
- **OPC (Operador Profesional de Congresos):** Empresas especializadas en la operación de eventos, congresos y convenciones en general. Al no tener forma empresarial de agencia de viajes, necesitan apoyarse en éstas. En la práctica, al ser al mismo tiempo demandantes y oferentes de eventos (desempeñándose como generadores) resultan de suma importancia para el centro al momento de buscar aliados. En Chile, ya son cada vez más las empresas de éste tipo que están surgiendo, imitando el éxito de compañías de países desarrollados.

4.1.3. CONVENTION BUREAUS

Son organismos sin fines de lucro cuyo objetivo principal es la captación de turismo de negocios para la ciudad o país al que represente. Son creados y manejados por instituciones públicas y privadas, en colaboración con profesionales del sector turístico tanto público como privado. El Convention Bureau facilita información

^{17, 18} HERRERA Blanco, Paloma. 2001. Gestión y organización de congresos: operativa, protocolo y ceremonial. Madrid. Editorial Síntesis.

actualizada y objetiva sobre las infraestructuras y servicios que tiene la ciudad para la organización actividades relacionadas al mercado de reuniones.

Todos los miembros del Bureau, entre los cuales se encuentran las empresas más relevantes (OPC, Agencias de viajes especializadas, auditorios y salas de reuniones, hoteles, transportistas, catering, etc.) han pasado por un proceso de análisis, selección y control de calidad, que garantizan su profesionalismo y especialización en la materia. Los servicios de apoyo de estas oficinas son completamente gratuitos, entre los más importantes destacan:

- Asesoría en la organización, facilitando información y contactos necesarios
- Apoyo a la presentación de la candidatura de la ciudad a la realización de eventos masivos (confección del dossier técnico y apoyo logístico)
- Apoyo institucional en recepciones y visitas especiales, bienvenidas y presentaciones nacionales e internacionales

En el caso de Chile, existen numerosos bureaus, siendo el principal el Chile Convention Bureau, dependiente de la Corporación Turística de Chile. Otras ciudades que cuentan con bureaus son Santiago, Arica, La Serena, Viña del Mar y el conjunto de Talcahuano con Concepción a través del Bío Bío Convention Bureau. Actualmente aún no existe un Convention Bureau en la X región, aunque ya se está en conversaciones para realizar uno centrado en la ciudad de Puerto Varas.

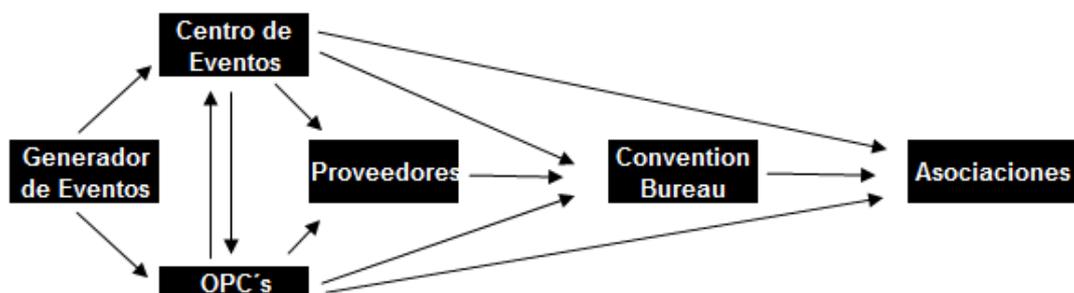
4.1.4. ASOCIACIONES

La proliferación del número de eventos realizados a nivel mundial hace difícil el conocimiento del sector de manera unilateral. Es por esto que las empresas del sector han decidido asociarse de manera de conseguir la información y contactos necesarios para el desarrollo de su actividad. Algunas de estas asociaciones son:

- ICCA (*International Congress and Convention Association*): Especializada en el mercado de congresos y convenciones, y cuyo fin es intercambiar información entre organizaciones de todo el globo.
- IAPCO (*International Association of Profesional Congress Operators*): Reune a los principales OPC's a nivel internacional.
- COCAL: Similar a la ICCA pero en América Latina.
- AIPC (Asociación Internacional de Palacios de Congresos): Abarca todas las asociaciones nacionales de centros de eventos y los que, aisladamente, quieren pertenecer a un colectivo.

En el cuadro 4.a se muestra un esquema simplificado de la interacción entre todos los actores que intervienen en la realización de reuniones. En este, se considera que los proveedores de servicios son de carácter local por lo que no forman asociaciones reconocidas internacionalmente. El sentido de la flecha indica quien comienza la interacción.

Cuadro 4.a: Interacción de los actores en la realización de reuniones



Fuente: Elaboración Propia

4.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL MERCADO DE LA PRODUCCIÓN DE EVENTOS FAMILIARES

El mercado de la producción de eventos para núcleos familiares es bastante más simple que el de reuniones. Esto es debido a que en la gran mayoría de los casos, las celebraciones familiares presentan carácter local (si llegan invitados de otras partes del país o del mundo son un porcentaje muy pequeño). Además, por tratarse de eventos bastante estándar, la organización suele ser más mecánica.

Luego, muchas veces los mismos generadores de los eventos, las familias, son a su vez los organizadores. Es posible también observar que las banqueteras ofician de organizadores prestando todo tipo de servicios adicionales. No obstante, existen empresas productoras, como los *Wedding Planners*, que están cambiando cada vez más la industria. Al ser un concepto importado de países anglosajones y relativamente nuevo en Chile, son pocas las empresas existentes actualmente. Sin embargo, dada la creciente sofisticación de esta industria, el crecimiento del número de estas empresas es inminente, por lo que hay que prestarles atención.

Por otro lado, al presentar los eventos familiares un carácter local, no es necesaria su difusión en otras ciudades ni países, por lo que no existe ningún tipo de Bureau que promueva el sector. Lo que si existen son medios de divulgación, de las empresas de la industria, como revistas o portales de Internet. Son el equivalente de las asociaciones en el cuadro 4.a.

Un ejemplo es la revista *De novios*, actuales organizadores de la feria *Exponovios*. Esta feria, la cuál comenzó en Santiago, se celebra desde el año 2000 en Viña del Mar y más recientemente Concepción y Antofagasta.

4.3. OFERTA DE SERVICIOS.

Tras una exhaustiva investigación sobre las características de los proveedores de los centros de eventos, se ha logrado entender la interacción que existe entre éstos. Al momento de construir un centro de actividades masivas, la oferta de servicios en la zona sube considerablemente. Por consiguiente, la oferta de servicios se adapta a los requerimientos del centro, y no al revés¹⁹. De ésta manera, si bien es importante estudiar

¹⁹ Juan Vicente Celedón, ex gerente Casa Piedra y actualmente en centro de eventos Los Almendros. Joel Salamanca, gerente general Suractivo, Concepción. Matías López, Gerente General Santiago Convention Bureau

la oferta de servicios en la zona, se reconoce el hecho de que frente a la construcción del centro, la aparición de nuevos proveedores es inminente.

Los servicios requeridos para la organización de eventos son:

- Gastronomía
- Modulación (stands)
- Energía Adicional
- Conectividad
- Audiovisuales
- Seguridad
- Aseo
- Servicio de interpretación
- Hotelería
- Transporte
- Valet Parking
- OPC's, Productoras y Wedding Planners
- Decoración y diseño
- Carpas y Toldos

Se procede entonces a mostrar un listado con los proveedores de los principales servicios antes mencionados en la zona. Se considerarán solo los proveedores con capacidad de ofrecer servicios para grandes eventos y que tengan un nivel de profesionalismo mínimo. Se detalla entonces solo a los proveedores que dispongan de página web, al considerar que son los más importantes. Las tablas con los detalles de cada proveedor se presentan en el anexo F.

4.3.1. BANQUETERAS

En la zona, la gran mayoría de los eventos se lleva a cabo en hoteles que se hacen cargo de su propia gastronomía. Sin embargo, la oferta de banqueteras es más variada de lo que se podría pensar. Es importante mencionar que se considera que las mismas banqueteras se encargan de la decoración, el menaje y la contratación de personal, ya sea a través de terceros o de manera interna.

4.3.2. OPC's, PRODUCTORAS Y WEDDING PLANNERS

Este tipo de empresas, como ya se vio, resultan fundamentales para el funcionamiento del centro. Se torna entonces prioritario mantener muy buenas relaciones con ellas de tal manera de lograr crear una sinergia laboral. Se reconoce el hecho de que si bien todos los prestadores de servicios son fundamentales para el éxito del centro, los aquí analizados son los proveedores claves.

4.3.3. AGENCIAS DE VIAJES

Pese a existir agencias de viaje en Santiago con alcance a la X región, se consideran solamente las empresas locales dado que cuentan con mejor conocimiento de la zona y cuentan con redes de contactos ya establecidas.

4.3.4. SEGURIDAD

Se consideran empresas que pongan a disposición del centro guardias con experiencia y capacitados para enfrentar situaciones límite. Todos los equipos como radios, linternas y armas de cualquier tipo son proporcionados por la empresa contratada, siendo su responsabilidad la mantención de estos.

4.3.5. TRANSPORTE

Se consideró solo las empresas que ofrecen transporte integral de pasajeros, contando con variados tamaños y tipos de vehículo incluyendo dos compañías de taxis aéreos. Asimismo, si bien por el momento no son consideradas, existe una amplia gama de empresas de radiotaxis, buses interurbanos y otras formas de transporte.

4.3.6. CARPAS Y TOLDOS

Nuevamente, existen empresas de Santiago que prestan servicios en la X región que no fueron consideradas dado que por el traslado de los equipos los costos son mayores y no aseguran disponibilidad.

4.4. OFERTA DE HOTELES, CENTROS DE EVENTOS Y OTROS

El análisis de la oferta de otros lugares aptos para la realización de eventos, se divide en el estudio de centros de convenciones, hoteles y otros locales existentes en la zona, como podrían ser viñas, casonas u otros.

4.4.1. CENTROS DE EVENTOS Y TEATROS MULTIUSO

A pesar de que en la zona no existen centros de eventos y convenciones propiamente tal, existen teatros multiuso creados para espectáculos masivos y que se pueden adecuar para llevar a cabo eventos. Estos son el Teatro del Lago en Frutillar y el Arena Puerto Montt. Se incluye entonces un cuadro comparativo con estos dos teatros multiuso junto con otros centros de eventos del país, de manera de contar con un punto de comparación. Los centros incluidos son: Casa Piedra, Espacio Riesco (ambos en Santiago), y Suractivo, en Concepción (Cuadro 4.b). Además, se incorpora un factor de ocupación (índice de densidad) en metros cuadrados por persona según sea la disposición de la sala, del cuál se muestra un resumen en el punto 4.4.2. En el anexo G se incluye un detalle de cada uno por separado con sus respectivos salones.

Cuadro 4.b: Cuadro comparativo centros de eventos existentes

Lugar	Superficie utilizable*	Número de Salones	Salones Divisibles	Sub Salones	Espacios al aire libre	Niveles	Número de Estacionamientos
Casa Piedra	4.132	8	1	3	4	2	1.200
Espacio Riesco	8.950	6	1	5	4	3	2.000
Sur Activo	4897	5	1	5	1	1	500
Arena Puerto Montt	2.052	4	0	-	0	1	300
Teatro del Lago	1.091	5	0	-	0	2	-

*Suma de todos los espacios aptos para realización de eventos, incluyendo patios y terrazas.

Fuente: Sitios web centros, DIARIO Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile. 2009. Guía de Hoteles y Centros de Convenciones "Donde Alojarse y Reunirse". Santiago, Chile. Elaboración propia

4.4.2. HOTELES

Los hoteles que presentan salones de reuniones, son los competidores directos de los centros de eventos en reuniones y celebraciones de mediana envergadura. Éstos hacen dinero de manera análoga que los centros de convenciones pero tienen una tercera corriente de flujos que viene dado por el arriendo de habitaciones.

Si bien ambos lugares pueden ser idóneos para la realización de actividades, es necesario tener en cuenta las diferencias que existen entre ambos. Muchas veces los productores de eventos prefieren a los hoteles al momento de realizar un evento con gente foránea, por cuanto están en condiciones de ofrecer descuentos en sus servicios y de ofrecer los salones a muy bajos costos o incluso de manera gratuita. Los centros de convenciones cuentan con otras ventajas que los hoteles no son capaces de igualar. Al momento de hacer eventos de grandes dimensiones y con requerimientos especiales, los centros de convenciones están en condiciones de ofrecer instalaciones de calidad superior. Estas están especialmente pensadas para tales efectos, y presentan una mayor flexibilidad de creación y uso de espacios. Además, los equipos son externos y no están instalados, por lo que los clientes tienen muchas más posibilidades de elección²⁰.

Teniendo clara la interacción que existe entre los hoteles y los centros de convenciones, se estudia la oferta de hoteles con salones para reuniones y eventos, ubicados en la zona en estudio (Cuadros 4.c). Al igual que antes, en el apartado 4.4.3. Se incluyen los índices de densidad de los distintos salones y en el anexo H se muestran cuadros más detallados. Además, en el mismo anexo se muestran otros hoteles con salones para la realización de eventos y reuniones pero que no detallan su información o no son tan relevantes dentro de la competencia.

Cuadro 4.c: Cuadro comparativo salones de eventos de hoteles existentes

Lugar	Superficie utilizable*	Número de Salones	Salones Divisibles	Sub Salones	Espacios al aire libre	Niveles
Hotel Casino Puerto Varas	754	2	1	3	0	-
Teatro del Lago	1.091	5	0	-	0	2
Hotel Bellavista	347	3	0	-	0	1
Hotel Cabañas del Lago	231	4	0	-	0	1
Hotel Don Luis	120	3	0	-	0	1
Hotel Diego de Almagro	616	8	0	-	0	2
Hotel los Alerces	545	2	0	-	0	1

Fuente: DIARIO Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile. 2009. Guía de Hoteles y Centros de Convenciones "Donde Alojarse y Reunirse". Santiago, Chile. Elaboración propia

4.4.3 RESÚMEN ÍNDICES DE DENSIDAD PARA SALONES DE HOTELES Y CENTROS DE EVENTOS

En el Cuadro 4.d se enseña un resumen de todos los índices de densidad, medidos en metros cuadrados por persona. Con éstos se obtiene un promedio, el cuál servirá para poder calcular posteriormente el área de los salones, según la cantidad de gente que se proyecta acudirá a los eventos dada por las estimaciones de demanda efectiva del centro.

²⁰ ALLEN, Judy. 2000. The ultimate guide to event planning. Ontario. Wiley.

Cuadro 4.d: Resumen índices de densidad (m²/p)

Lugar	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio	Escuela	Banquete	Cóctel
Casa Piedra	0,99	1,91	1,32	0,96
Espacio Riesco	0,92	2,24	1,53	0,57
Sur Activo	1,16	2,13	1,87	0,84
Meliá Patagonia	0,89	1,40	1,19	0,89
Arena Puerto Montt	1,09	3,02	1,29	0,58
Hotel Casino Puerto Varas	1,02	1,53	1,37	1,11
Teatro del Lago	1,02	1,87	1,51	1,07
Hotel Bellavista	0,97	1,21	1,19	1,08
Hotel Cabañas del Lago	1,01	0,00	0,00	0,00
Hotel Don Luis	0,97	0,96	1,44	0,88
Hotel los Alerces	1,01	1,86	1,45	1,42
Hotel Diego de Almagro	1,12	1,76	1,28	0,00
Promedio	1,01	1,84	1,42	0,92

Fuente: Elaboración Propia

4.4.4. OTROS

Como se hizo alusión en el principio de éste informe, en la práctica, casi cualquier lugar sirve para la realización de eventos. Según sea el tamaño y complejidad del evento, se irán descartando algunos de estos lugares. Dada la alta pluviosidad de la región, se pueden descartar lugares abiertos como una opción permanente para la realización de actividades. Por otro lado, dado que en la región no existe actividad vinícola, la oferta de casonas de viñas es nula.

Existen sin embargo lugares que si deben ser considerados como competencia directa del centro. Si bien apuntan a un público objetivo distinto, en ocasiones celebran eventos como los que se quiere realizar en el centro en proyección. Estos lugares son:

El Rancho de Colote²¹: Ubicado en el balneario de Pelluco, próximo a Puerto Montt, cuenta con un local para la realización de eventos con capacidad para 100 personas. En este lugar, se llevan a cabo principalmente fiestas y celebraciones de todo tipo, contando con cabañas, servicios gastronómicos las 24 horas y estacionamientos privados. Dadas las características del rancho, es una competencia directa para el centro de eventos en los segmentos familiares y empresariales, en este último principalmente para eventos internos.

Punto de quiebre²²: Gran galpón ubicado en las afueras de Puerto Montt, utilizado principalmente para fiestas nocturnas de gran convocatoria. Se podría pensar de él como un gran salón que presenta la misma versatilidad que un centro de eventos. Sin embargo la precariedad de su construcción y la falta de estacionamientos adecuados, entre otros, pueden marcar la diferencia. En el lugar se han llevado a cabo eventos empresariales, con todas las limitaciones que un lugar así presenta. Un ejemplo son las instalaciones sanitarias, para las que hay que instalar en ocasiones baños químicos.

Nuevo espacio ferial Aquasur: Se trata de un sitio, ubicado en la Ruta 5, a 5 km al norte de Puerto Montt. El nuevo hogar para AQUA SUR es un sitio de 55.000 m², al

²¹ www.geocities.com/ranchocolote/servicios.htm

²² No cuenta con página web.

cual se puede acceder fácilmente, ya sea viniendo de Puerto Montt o de Puerto Varas. Mediante instalaciones temporales, el espacio cuenta con 8.000 m² cubiertos y 1.000 m² de espacio exterior, además de estacionamientos para 1000 automóviles. Dadas las características de los espacios, para la versión 2010 de la feria, habrán más de 600 expositores y se estiman más de 15.000 asistentes²³.

Este espacio significa la principal competencia para el proyecto en los eventos de gran envergadura. El lugar podría albergar no solo la feria Aquasur sino que otras potenciales expos que se pudiesen traer a la zona. Sin embargo, dadas las características climáticas del sector y el hecho de que las instalaciones son solo temporales y especialmente montadas para la feria Aquasur, se estima que no es una amenaza directa. Se entiende que la creación de este espacio ferial responde a la inexistencia de este tipo de estructuras en el área y que las características del espacio ferial permanente que se está proyectando resuelven mejor las necesidades de la zona.

4.5. DEMANDA

4.5.1. DEMANDA DE EVENTOS EN CHILE

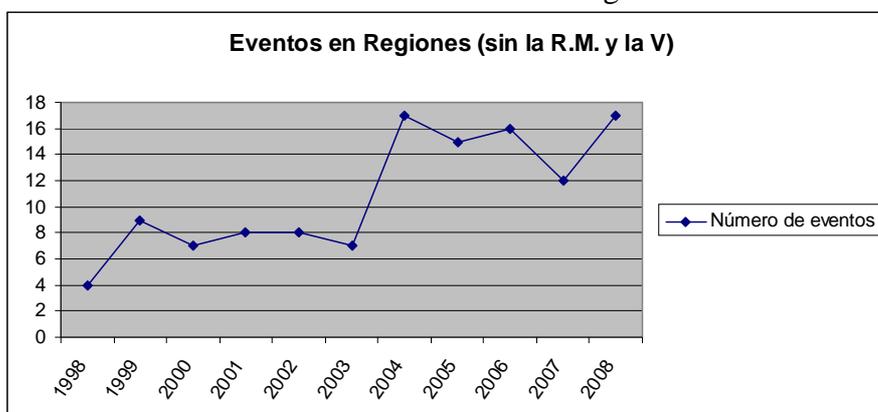
Según registros de la ICCA, las dos ciudades más poderosas en la realización de eventos en Chile son Santiago y Viña del Mar, sin figurar otras urbes del país en sus registros. Si se omite a Viña del Mar y Santiago, se obtiene la cifra de eventos realizados en otras regiones²⁴. (Cuadro 4.e) En el Cuadro 4.f se observa un gráfico con la evolución en el número de eventos realizados en regiones en los últimos 10 años. Los eventos considerados por la ICCA son los convocados por asociaciones (Cuadro 4.g).

Cuadro 4.e: Número de eventos realizados en Chile

Lugar	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Chile	25	36	28	27	38	43	54	67	58	48	63
Santiago	15	26	19	18	27	31	34	46	40	28	39
Viña del Mar	6	1	2	1	3	5	3	6	2	8	7
Resto de las Regiones	4	9	7	8	8	7	17	15	16	12	17

Fuente: ICCA

Cuadro 4.f: Evolución eventos realizados en regiones



Fuente: ICCA, Elaboración Personal

²³ www.aqua.cl, www.aqua-sur.cl.

²⁴ Los cuales en su mayoría son atribuibles a Concepción

Cuadro 4.g: Criterios de segmentación de eventos de la ICCA



Fuente: Statistics Report: The International Association Meetings Market 1998 – 2007, ICCA

Si bien esta clasificación cubre un amplio rango de eventos, se pueden identificar algunas similitudes existentes entre ellos²⁵:

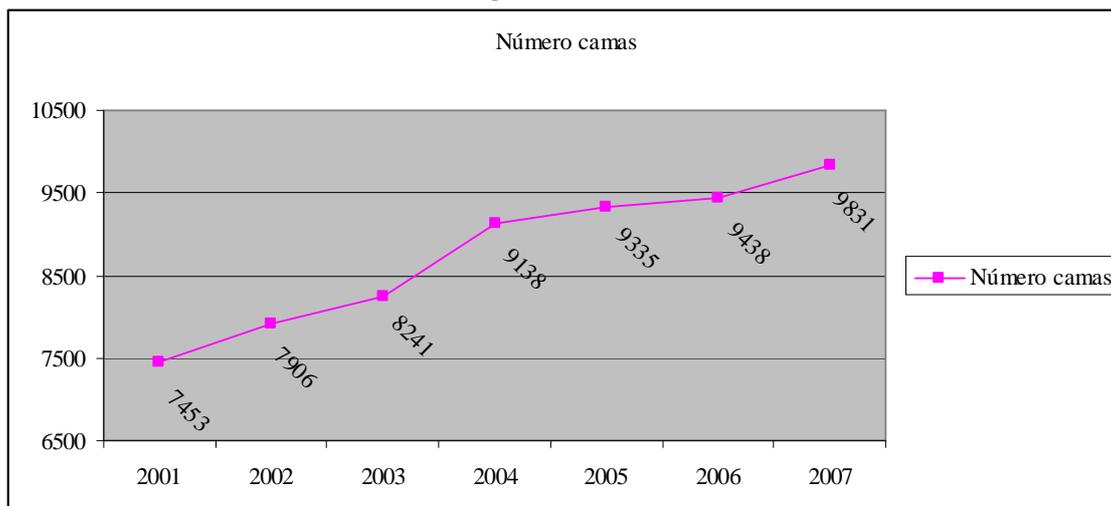
- Casi todas las especialidades académicas o de otra índole tienen asociaciones que sostienen reuniones y realizan eventos.
- Dichas actividades generalmente son repetidas en intervalos regulares de tiempo (anuales, semestrales, etc.)
- Los destinos de los eventos cambian. Muy rara vez se realizan reuniones en el mismo lugar en períodos cortos de tiempo.
- La iniciativa de ser anfitrión generalmente viene de la contraparte (no de los convocantes), como podría ser el Chile Convention Bureau.
- Las reuniones de las asociaciones tienden a ser organizadas con mucha antelación. No es raro encontrar casos que este período llega incluso a los 5 años.
- Cada vez es más frecuente que la decisión de la destinación final sea hecha por un poder central de la asociación y en base a criterios preestablecidos, y no a través de concursos.

Se puede observar un aumento en el número de eventos entre el año 2003 y el 2004. Esto se explica en cierta medida por la inauguración del centro de eventos Suractivo en Concepción. Queda en evidencia entonces el fuerte impacto de la apertura de un centro de eventos y convenciones del tamaño necesario para recibir eventos a gran escala, al significar un alza de eventos del 19% a nivel nacional y de un 140% a nivel de regiones.

El impacto a la industria local también puede ser puesto en evidencia. Si se analiza la evolución del número de camas de la industria hotelera de la ciudad, se puede observar un alza justamente entre los años 2003 y 2004 (Cuadro 4.h). Este efecto podría explicarse con la puesta en marcha del centro de eventos Suractivo.

²⁵ INTERNATIONAL CONGRESS & CONVENTION ASSOCIATION (ICCA). 2008. Statistics Report: The international association meetings market 1998 – 2007. Amsterdam.

Cuadro 4.h: Número de camas VIII región.



Fuente: INE

Por otro lado, en una reunión sostenida con un funcionario del Chile Convention Bureau²⁶, este reconoce el hecho de que no existen más datos sobre la *meeting industry* en Chile. Los factores que inciden en que evento es considerado en esta decisión son el tamaño, la duración y el porcentaje de invitados extranjeros. Al ser ésta una decisión de la ICCA, y al recibir luego el CCB solo los informes anuales de ésta organización, no se tienen mayores detalles del porque algunos eventos han sido rechazados. Sin embargo, el mismo en el CCB argumentan que siempre las cifras se encuentran dentro de lo esperado.

4.5.2. DEMANDA EVENTOS EN LA REGIÓN

Según la segmentación hecha y procediendo según se explicó en la metodología, se realiza una proyección de demanda por eventos realizados en lugares especializados en la región. Para todas las estimaciones hechas, se han utilizado parámetros y tomado supuestos obtenidos a través de reuniones con expertos con años de experiencia en el tema²⁷.

4.5.2.1. DEMANDA EVENTOS FAMILIARES

Los eventos familiares consisten generalmente en celebraciones sociales, destacando los matrimonios, que en la práctica representan la mitad de todos los eventos realizados por familias. Otras celebraciones por las cuáles éste segmento contrata los servicios de centros de eventos son cumpleaños (fiestas de 15), graduaciones, términos de ciclos de estudio, celebraciones de aniversarios de matrimonio (bodas de oro, plata), fiestas étnicas, etc. Las familias que realizan sus celebraciones fuera de sus hogares generalmente son de los grupos socioeconómicos más altos.

Considerando clientes objetivos de los grupos GSE ABC1 y en menor medida C2, las familias constituyen el segmento de mercado que mas colabora en el proceso de

²⁶ Claudio Sances, Project Manager Chile Convention Bureau.

²⁷ Juan Vicente Celedón, ex gerente Casa Piedra y actualmente en centro de eventos Los Almendros. Joel Salamanca, gerente general Suractivo, Concepción. Matías López, Gerente General Santiago Convention Buerau

construcción de marca del lugar. Son los mismos jefes de hogar que contratan los servicios del centro de eventos, quienes posteriormente los recomiendan y los utilizan para eventos de las empresas en las que se desempeñan.

Para hacer una proyección del número de matrimonios a celebrarse en la región, tal como se explicó en la metodología, primero se obtuvo información referente a proyecciones de población para la X región hasta el 2020. Con esto, y teniendo el número de matrimonios celebrados en ésta región entre el 2003 y el 2005, se obtienen proporciones del número de matrimonios por cada 1000 habitantes, y se obtiene el promedio (Cuadro 4.i)²⁸.

Cuadro 4.i: Estimación tasa de matrimonios cada 1000 habitantes para la X región

Año	Población X región	Número de matrimonios	Tasa por cada 1000/hab.
2003	763.212	3.853	5,05
2004	773.683	3.472	4,49
2005	784.117	3.664	4,67
Promedio			4,74
Fuente: Elaboración Propia			

Posteriormente, y en base a los resultados del mapa socioeconómico de Chile, hecho por la empresa Adimark en base a los datos del censo del 2002, se calcula el número de matrimonios para los GSE ABC1 y C2 (Cuadro 4.j). En base a estos resultados, se obtiene el número de matrimonios segmentado por los GSE descritos para la X región hasta el año 2020 (Cuadro 4.k).

Cuadro 4.j: Porcentajes de población según grupo socioeconómico según región

Región	Nivel Socioeconómico (GSE) (%)				
	ABC1	C2	C3	D	E
I	6,6	17,5	26,1	35,4	14,4
II	9	20,2	27	33,1	10,7
III	5	13,5	23,4	36,8	21,3
IV	4,2	12,6	20,1	35,3	27,7
V	6,7	17,2	24,8	37,2	14,1
VI	3,9	11,4	19,9	38,3	26,5
VII	2,9	9,1	17,5	35,5	35,1
VIII	4,6	11,2	19,7	33,4	31
IX	3,7	9,8	16,6	30,1	39,8
X	3,8	9,9	16,2	31,7	38,4
XI	4,7	12,5	17,9	33,3	31,6
XII	6,3	18	26	35,7	14,1
RM	10,6	19,2	25,1	35,3	9,8
Nacional	7,2	15,4	22,4	34,8	20,3

Fuente: Adimark²⁹

²⁸ Registro civil e identificación, www.registrocivil.cl.

²⁹ ADIMARK. 2003. "Mapa socioeconómico de Chile, Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo del 2002", Santiago, Chile.

Cuadro 4.k: Proyección número de matrimonios grupos socioeconómicos ABC1 y C2

Año	Población X región	Número matrimonios X región	Matrimonios ABC1 (3,8%)	Matrimonios C2 (9,9%)	Otros Eventos Familiares ABC1	Otros Eventos Familiares C2
2000	731.861	3.469	198	515	198	515
2001	742.317	3.519	201	523	201	523
2002	752.777	3.568	204	530	204	530
2003	763.212	3.618	206	537	206	537
2004	773.683	3.667	209	545	209	545
2005	784.117	3.717	212	552	212	552
2006	794.529	3.766	215	560	215	560
2007	804.975	3.816	218	567	218	567
2008	815.395	3.865	221	574	221	574
2009	825.830	3.914	223	582	223	582
2010	836.256	3.964	226	589	226	589
2011	846.614	4.013	229	596	229	596
2012	856.971	4.062	232	603	232	603
2013	867.315	4.111	234	611	234	611
2014	877.701	4.160	237	618	237	618
2015	888.069	4.209	240	625	240	625
2016	897.869	4.256	243	632	243	632
2017	907.719	4.303	245	639	245	639
2018	917.535	4.349	248	646	248	646
2019	927.357	4.396	251	653	251	653
2020	937.216	4.442	254	660	254	660

Fuente: INE, Adimark, Registro Civil, Elaboración Propia

4.5.2.2. DEMANDA EVENTOS PARA EMPRESAS

Los eventos empresariales pueden ser de distinta índole, abarcan desde juntas de accionistas, directorios, celebraciones de fechas especiales y sesiones motivacionales a empleados destacados, hasta eventos de atracción y/o fidelización de clientes.

Como se describió en la metodología, para determinar la demanda de eventos por parte de las empresas, se usan los datos obtenidos de la empresa Publmail. En el Cuadro 4.l, se encuentran los rangos utilizados para segmentar empresas según su venta anual y asignarles un tamaño. En el cuadro 4.m, se encuentra un detalle del número de empresas según tamaño (en base a los volúmenes de venta anuales en US\$), separadas por región. Según el tamaño de la empresa variará la cantidad de eventos que demanda al año.

Analizando la situación económica actual de Puerto Montt, se reconoce la severa crisis que ha afectado la zona desencadenada no solo por la crisis económica mundial, sino que además por un fuerte déficit en la industria del salmón producto de la aparición del virus ISA. Al ser esta industria la principal de la zona y por consiguiente el motor de la capital de la X región, las repercusiones producto de la crisis han sido considerables. Se han visto afectadas todas las industrias interrelacionadas, dando como resultado despidos masivos. Sin embargo, dada la acción a tiempo de organizaciones locales y los

gobiernos regional y central, la situación ha comenzado a tener un repunte (un completo detalle de la situación de Puerto Montt se puede encontrar en el anexo J).

La crisis en la que se encuentra sumida la zona desde el 2007 ha implicado que disminuya el número de empresas, principalmente PYMES, presentes en la región. Producto de lo anterior, el número de compañías existentes actualmente en el área es mas bajo de lo que se podría esperar. Luego, dadas las proyecciones de reactivación de la zona, el número de empresas con actividad en la región aumentará.

Cuadro 4.l: Rangos utilizados para segmentar empresas según volumen de ventas

Tamaño empresa	Venta estimada anual (US\$)
Grande	Más de 50 millones
Grande/Med.	Entre 15 y 50 millones
Mediana	Entre 5 y 15 millones
Med/Pequeña	Entre 1 y 5 millones
Pequeña	Entre 500 mil y un millón
Micro	Menos de 500 mil

Fuente: Empresa Publimail

Cuadro 4.m: Número de empresas según tamaño, por región

Región	Grande	Grande/ Med.	Mediana	Med/ Pequeña	Pequeña	Micro	Total	%
Tarapacá (I)	2	9	44	157	89	112	413	1,35%
Antofagasta (II)	6	14	35	141	101	96	393	1,28%
Atacama (III)	4	1	20	73	62	44	204	0,66%
Coquimbo (IV)	2	3	60	185	131	77	458	1,49%
Valparaíso (V)	21	29	179	486	506	424	1.645	5,36%
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins (VI)	3	9	61	152	129	91	445	1,45%
Maule (VII)	4	11	78	170	179	130	572	1,86%
Bío Bío (VIII)	16	28	193	527	769	624	2.157	7,03%
Araucanía (IX)	0	11	52	275	279	196	813	2,65%
Los Lagos (X)	9	21	80	215	179	210	714	2,33%
Aysén (XI)	1	1	5	20	18	7	52	0,17%
Magallanes y Antártica Chilena (XII)	0	4	51	76	87	100	318	1,04%
Región Metropolitana (XIII)	509	663	2.361	7.110	5.896	5.379	21.918	71,44%
Los Ríos (XIV)	3	5	23	75	66	78	250	0,81%
Arica y Parinacota (XV)	1	3	17	82	87	139	329	1,07%
Total General	581	812	3.259	9.744	8.578	7.707	30.681	100,00%

Fuente: Empresa Publimail

En base a estos datos, se realiza una segmentación de empresas demandantes de eventos. Por un lado se tiene el grupo de empresas grandes y grandes/medianas, y por otro lado las PYMES, que en la práctica solo se considerarán las empresas medianas y medianas/pequeñas. Considerando sólo las empresas de la X región, el primer grupo constituye un 4,2% y el segundo un 41,3% del total de empresas existentes.

Las grandes compañías, que realizan en promedio entre 4 y 6 eventos al año³⁰, habitualmente desarrollan variadas actividades de encuentro orientadas a dos grupos distintos de personas. El primer caso, son actividades orientadas a su personal; se realizan entonces aniversarios de la organización, fiestas de fin de año, fiestas patrias, convivencias, actividades motivacionales, capacitaciones y trabajos de clima organizacional. Se llamarán a éstas eventos internos. El segundo caso, corresponde a actividades orientadas a sus clientes y a veces a proveedores y autoridades públicas y gremiales; se llevan a cabo entonces campañas de marketing, de posicionamiento, introducción de nuevos productos, fidelización de clientes y otros servicios. Estas corresponden a eventos externos.

El primer tipo de evento, el interno, se asemeja a los eventos familiares, ya que en muchos casos son celebraciones con altos requerimientos de servicios y con una duración en varios casos toda una jornada. El segundo en cambio, el externo, tienen una meta más de aprendizaje, con mucha exposición, conversación, y por lo tanto demanda menos servicios.

Las empresas medianas y medianas/pequeñas de las PYME, en general tratan de realizar al menos un evento al año³¹; un encuentro con su personal al que invitan a los clientes y proveedores. El resto de los eventos que llevan a cabo son de carácter más informal y generalmente se realizan en sus mismas instalaciones. Dado a que estas empresas intentan rebajar al mínimo posible los costos de sus eventos, serán de suma importancia lugares que estén en condiciones de lograr ventajas competitivas de costos.

Teniendo claro los supuestos a tomar, es necesario proyectar el crecimiento de empresas para la X región, de manera de poder hacer una predicción de eventos a realizar por este segmento. Se procede en base al registro de variación anual del Índice de actividad económica regional (INACER), a sacar un promedio de éste y se usará como tasa de crecimiento de empresas para el tiempo de proyección determinado (Cuadro 4.n).

Cuadro 4.n: Variación INACER X región

Año	Variación INACER
1997	10,9
1998	-3,3
1999	-2,7
2000	9,3
2001	5,6
2002	2,5
2003	4,2
2004	6,0
2005	11,4
2006	4,5
2007	2,5
2008	3,2
Promedio	4,5

Fuente: INE

^{30,31} CELEDÓN, Juan Vicente. Junio 2007. Proyecto Lugar de Reuniones y eventos en Viña Cousiño Macul. Santiago, Chile.

Habiendo obtenido este dato, se hace una proyección del número de empresas. Se llamarán desde ahora en adelante empresas grandes a las consideradas como grandes y grandes/medianas y medianas a las consideradas como medianas y medianas/pequeñas. Con ésta proyección, se estiman rangos de realización de eventos según el tamaño de la compañía. De esta manera, para las empresas grandes, la cota inferior será 4 eventos al año y la superior 6, considerando que la mitad de los eventos son internos y que la otra externos. De la misma manera, al saber que las empresas medianas intentan realizar al menos un evento al año (sin necesariamente lograrlo en algunos casos), se considera una cota inferior de 0,5 eventos por empresa (o un evento por cada dos empresas) y una superior de 1,5 eventos por empresa (o tres eventos por cada dos empresas). Los resultados se pueden observar en el Cuadro 4.o.

Cuadro 4.o: Proyección número de eventos empresariales

Año	Empresa Grande	Cota inferior total*	Cota inferior interno/externo*	Cota superior*	Cota superior interno/externo*	Empresa Mediana*	Cota inferior*	Cota superior*
2008	30	120,0	60,0	180,0	90,0	295	147,5	442,5
2009	31,4	125,6	62,8	188,4	94,2	308,3	154,15	462,45
2010	32,8	131,2	65,6	196,8	98,4	322,1	161,05	483,15
2011	34,2	136,8	68,4	205,2	102,6	336,6	168,3	504,9
2012	35,8	143,2	71,6	214,8	107,4	351,8	175,9	527,7
2013	37,4	149,6	74,8	224,4	112,2	367,6	183,8	551,4
2014	39,1	156,4	78,2	234,6	117,3	384,2	192,1	576,3
2015	40,8	163,2	81,6	244,8	122,4	401,5	200,75	602,25
2016	42,7	170,8	85,4	256,2	128,1	419,5	209,75	629,25
2017	44,6	178,4	89,2	267,6	133,8	438,4	219,2	657,6
2018	46,6	186,4	93,2	279,6	139,8	458,1	229,05	687,15
2019	48,7	194,8	97,4	292,2	146,1	478,7	239,35	718,05
2020	50,9	203,6	101,8	305,4	152,7	500,3	250,15	750,45

*Número de eventos anuales. Fuente: Elaboración propia. Nota: Cota inferior o superior interno/externo se refiere a la cota de eventos internos o externos realizados anualmente por separado

Luego, para el 2015 por ejemplo, se estarían realizando entre 163 y 244 eventos de grandes empresas (contando eventos internos y externos) y entre 200 y 600 eventos de empresas medianas, dando un total de entre 363 y 844 eventos empresariales para dicho año.

4.5.2.3. DEMANDA EVENTOS PARA INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO

Las instituciones sin fines de lucro existen por su misión: para cambiar la sociedad y la vida del individuo, lo que se traduce en un beneficio social. La principal característica de estas organizaciones es que sus resultados son siempre externos y no internos. Esto no quiere decir sin embargo que no tengan ningún tipo de manejo económico, las instituciones sin fines de lucro manejan dinero de terceros por lo que tienen responsabilidad frente a ellos³².

Los objetivos que buscan satisfacer éstas instituciones con la realización de sus eventos son tan disímiles como las causas que persiguen. Existen desde las instituciones cuyo fin es la recaudación de fondos hasta las que desarrollan actividades gremiales, promueven la investigación, defienden intereses comunes, tienen fines religiosos, etc.

³² DRUKER, Peter F. 1994. Dirección de instituciones sin fines de lucro". Madrid. El Ateneo.

Hasta los gobiernos, son considerados instituciones sin fines de lucro ya que buscan el bien común de todos los habitantes del país al que representan.

La realización de eventos para éste segmento es muy interesante para los centros, ya que tienen un alto poder de convocatoria, y, dado el perfil de sus invitados, aportan una especie de sello de calidad al lugar. Para que el evento sea rentable se trabaja en conjunto con la entidad, teniendo que utilizar todos los recursos de gestión que estén al alcance y logrando acuerdos con los más altos niveles de mando. La negociación con estas organizaciones muchas veces resulta en un trade off para el centro, teniendo que dar tratos preferenciales en los costos pero absorbiendo los beneficios que sus eventos reportan.

Muchas veces se da el caso de que existen instituciones sin fines de lucro cuyos miembros son empresas que se unen para desarrollar o potenciar el rubro en que se desempeñan. Un ejemplo de esto podría ser la ANAC (Asociación Nacional Automotriz de Chile), a la que pertenecen todas las marcas expositoras del salón del automóvil, y que si bien la ANAC misma no persigue objetivos monetarios, todas las empresas que son parte de ellas se ven beneficiadas³³. Cuando son éstas, u otras organizaciones a gran escala, las convocantes, se desarrollan los eventos a más grande escala: las ferias.

Existen en Chile miles de organizaciones sin fines de lucro de los más variados tipos. Convocan eventos que pueden durar desde una mañana hasta varios días, y que tienen características muy distintas. A nivel público, los principales generadores de actividades son los gobiernos regionales y el central a través de sus distintos organismos. A nivel privado, destacan las universidades e institutos de investigación, los colegios profesionales y las asociaciones gremiales.

Para el caso específico de las universidades, muchas veces estas se muestran interesadas en llevar a cabo estudios en la zona pese a no tener allí sus dependencias. Es el caso de las universidades de Chile, Católica y Adolfo Ibáñez, las cuáles ya se han mostrado interesadas en llevar a cabo investigaciones y cursos en la región. En el conteo de I.S.F.L. de la región se consideran por ende algunas universidades de Santiago y la zona sur de Chile.

Algunas instituciones sin fines de lucro importantes en la zona son:

- Salmón Chile: Asociación de la industria del salmón A.G.
- Intesal: Instituto Tecnológico del Salmón (pertenece a Salmón Chile)
- MEP: Mujeres Empresarias de la Patagonia
- Cámara de Comercio y Turismo A.G., Puerto Montt
- Consetur Puerto Montt: Consejo superior de turismo
- Aquainnovo: Centro de investigación y transferencia tecnológica
- Corporación de desarrollo turístico y cultural de Puerto Varas
- Corporación Cultural de Puerto Montt

Un panorama más general de las instituciones sin fines de lucro en la zona, se puede apreciar en el cuadro Cuadro 4.r.

³³ www.anac.cl

Cuadro 4.r: Número de instituciones sin fines de lucro presentes en la X región

Entidades de Derecho Público	
Gobierno Regional	1
Intendencia Regional	1
Gobiernos Provinciales	4
Secretarías regionales	12
Direcciones Regionales	15
Servicios Nacionales y Regionales	12
Municipios	14
Corporaciones Culturales	2
Fuerzas Armadas	1
Medios de Comunicación	22
Institutos	5
Hospitales e instituciones de la salud	19
Colegios y Escuelas	228
Corporaciones	16
Entidades de Derecho Privado	
Universidades	18
Institutos	35
Asociaciones Gremiales	3
Entidades de Iglesias	10
Organismos no Gubernamentales	7
Organismos Internacionales	5
Cuerpo Diplomático	2
Total	428

Fuente: www.amarillas.cl, www.ptomontt.cl, Publimail, Elaboración propia.

Al ser difícil calcular una tasa de crecimiento de instituciones sin fines de lucro, cuando se desee estimar la demanda efectiva del centro, se aspirará a tener un porcentaje de ocupación destinado a eventos de este segmento.

4.5.3. DEMANDA TOTAL CENTRO DE EVENTOS

Una vez en pleno funcionamiento, se estima que el centro de eventos tendrá una distribución temporal de realización de eventos de un 25% para las actividades familiares y de las I.S.F.L., y del 50% restante para reuniones y celebraciones de empresas³⁴. Además, se considera que para los primeros años posteriores a la puesta en marcha, los eventos familiares tendrán un crecimiento más acelerado que los otros, dado que presentan una atractibilidad menos compleja.

Para el cluster de las I.S.F.L., al existir un espacio con las características adecuadas, se pueden llevar a Puerto Montt eventos que ya se realizan en otras ciudades del país, como las ferias Exponovios, Exponautica, Salón del Automóvil, congresos y seminarios de Icare y de colegios profesionales, etc. La demanda del centro dependerá en gran medida de la capacidad de atracción de nuevos eventos, por lo que toda proyección que se pueda hacer es nada más un aproximado. En el anexo I, se presenta

³⁴ CELEDÓN, Juan Vicente. Junio 2007. Proyecto Lugar de Reuniones y eventos en Viña Cousiño Macul. Santiago, Chile.

una lista con ejemplos de eventos realizados en la zona, con sus respectivos organizadores y la fecha en que se llevaron a cabo.

En el Cuadro 4.p se puede observar el porcentaje del total de eventos que efectivamente cada tipo representa y los respectivos subporcentajes. Por otro lado, se considera que no todos los eventos son aptos para realizarlos de manera simultánea. Así, perfectamente se pueden realizar dos matrimonios de manera paralela, pero es imposible ejecutar dos ferias a la vez.

Cuadro 4.p: Distribución temporal y simultaneidad en la realización de eventos

Tipo de evento	Porcentaje del total	Sub Porcentaje	Porcentaje del total	Eventos simultáneos	Número de eventos al 80% de ocupación
Familias	25%	-	-	-	12,0
Matrimonios	-	33,33%	8,33%	2	4,0
Otros	-	66,67%	16,67%	2	8,0
Empresas	50%	-	-	-	30,0
Internos	-	50%	25%	2	18,0
Externos	-	50%	25%	2	12,0
I.S.F.L.	25%	-	-	-	6,0
Ferías, Expos y Salones	-	20%	5%	1	1,2
Seminarios, Convenciones, Congresos y Conferencias	-	60%	15%	1	3,6
Cursos, Asambleas y Simposios	-	20%	5%	1	1,2
Total	100%	100%	100%	-	48,0

Fuente: Elaboración propia

Con ésta información, se desarrolló una fórmula con la que se puede obtener el número efectivo de eventos que se realizarán al mes, separados por tipo. La expresión mencionada es la siguiente:

$$N^{\circ} \text{ eventos} = 30[\text{día}] * x[\text{eventos/día}] * \% \text{ del total} * \% \text{ ocupación}$$

Donde % ocupación es un estimado de los días que realmente el centro se ocupará. % del total es el porcentaje que representa el tipo de evento frente al total de eventos que se llevan a cabo en el centro. X es 2 si se pueden realizar eventos simultáneos (como matrimonios) y uno si es que no (ferias). Finalmente, 30 es simplemente es la ocupación máxima, en donde si el % de ocupación usado fuera de un 100%, el centro estaría ocupado todos los días del mes.

De esta manera, se obtienen el número mensual de eventos, separados por tipo, lo que será muy útil para el posterior análisis económico. De esta manera, se puede llegar a predecir el comportamiento del mix de ventas del centro.

A diferencia de otras proyecciones de demanda, la capacidad máxima del centro limita la demanda de eventos. Además, existen días necesarios para hacer montaje y desmontaje, mantención del centro, etc. considerados como capacidad ociosa. Por efecto de estos días sin uso, se considera según estimaciones³⁵ que el porcentaje de ocupación máximo para empresas y familias es del 50% y para las I.S.F.L. es de 60%.

Según la opinión de expertos en el tema³⁶, la maduración del centro y la fidelización de clientes es algo que toma tiempo, y que si bien se podría dar un crecimiento explosivo de la demanda, las proyecciones de crecimiento de esta han de ser mas bien conservadoras. Se hace entonces una proyección del número de eventos a realizar, comenzando con una ocupación el primer año del 20%. Dadas las estimaciones hechas y los supuestos tomados, se considera un período de funcionamiento del centro de 6 años antes de que logre el máximo de ocupación establecido. En el anexo K se muestra una predicción del número de eventos a llevarse a cabo en un horizonte de tiempo de 10 años. Se decide usar este horizonte de tiempo ya que el proyecto se enmarca dentro de una industria con ciclos cortos y de alta competitividad, en donde dependiendo de la estrategia ocupada, algunas empresas no permanecen mucho tiempo en el mercado.

4.5.3.2. NUMERO DE ASISTENTES

El siguiente paso es establecer un número promedio de asistentes a los distintos tipos de evento. De esta manera, se puede trabajar con los precios de los servicios por persona y además poder sacar la capacidad máxima necesaria. En base a la bibliografía consultada³⁷ y las reuniones sostenidas³⁸, se llegó a los siguientes resultados (tabla 4.q)

En base a éstos resultados, y a la proyección de demanda total, en el anexo L se presenta una proyección de asistentes para los 10 años posteriores a la puesta en marcha del centro.

³⁵ Joel Salamanca, gerente general Suractivo, Concepción.

^{36,38} Juan Vicente Celedón, ex gerente Casa Piedra y actualmente en centro de eventos Los Almendros.

Joel Salamanca, gerente general Suractivo, Concepción.

³⁷ CELEDÓN, Juan Vicente. Junio 2007. Proyecto Lugar de Reuniones y eventos en Viña Cousiño Macul. Santiago, Chile. INTERNATIONAL CONGRESS & CONVENTION ASSOCIATION. 2008. Statistics Report: The international association meetings market 1998 – 2007. Amsterdam.

Tabla 4.q: Número promedio de asistentes según evento

Evento	Promedio Asistentes
Familias	
Matrimonios	300
Otros	150
Empresas	
Internos	100
Externos	350
I.S.F.L.	
Ferias, Expos y Salones	4.000
Seminarios, Convenciones, Congresos y Seminarios	500
Beneficencias	100

Fuente: ICCA, Estudio Viña Cousiño, Reuniones sostenidas, Elaboración Propia

5. ESTUDIO LEGAL

El marco legal del proyecto, pretende demostrar que no hay ninguna ley que entorpezca el desarrollo de este. Como se hizo mención en la metodología, se investigan distintos temas, detallados a continuación:

5.1. PATENTES COMERCIALES

La Ley de Rentas Municipales establece en el artículo 23 que "el ejercicio de toda profesión, oficio, industria, comercio, arte o cualquier otra actividad lucrativa, secundaria o terciaria, sea cual fuere su naturaleza o denominación, está sujeta a una contribución de patente municipal".

La solicitud de la patente es un trámite que debe realizarse en el departamento de patentes municipales antes de instalar un local, previa revisión del plano regulador de la municipalidad respectiva, en este caso la de Puerto Montt, y cuya obtención permite llevar a cabo la actividad comercial dentro de los límites de una comuna.

El valor por doce meses de la patente será de un monto equivalente entre el dos y medio por mil y el cinco por mil del capital propio de cada contribuyente (dependiendo de la municipalidad y el rubro), la que no podrá ser inferior a una UTM ni superior a cuatro mil unidades tributarias mensuales.

5.2. EVALUACIÓN DE IMPACTO AMBIENTAL

Basándose en el Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental D.S. No. 95 de 2001, del Ministerio Secretaría General de la Presidencia de la República. (D.O. 7.12.2002), y la Ley 19.300 de Bases Generales del Medio Ambiente, de la Comisión Nacional del Medio Ambiente, CONAMA, se concluye lo siguiente:

Según el artículo 3, secciones g.2.1, g.2.2., g.2.3, g.2.4 del Reglamento de Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, el proyecto es susceptible de causar impacto ambiental, y debe someterse al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental.

Según el artículo 4, el proyecto debe someterse al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental, presentando una Declaración. Dadas las características del proyecto, se descarta la necesidad de realizar un estudio de impacto ambiental, proceso que resulta bastante más engorroso y presenta mayores costos que la declaración.

Dado que este reglamento ocupa como precedente a la Ley 19.300 de Bases Generales del Medio Ambiente, se puede obtener la misma información antes mencionada de ésta.

Considerando los alcances de esta memoria y el largo de la ley a la que se hace alusión, se ha decidido omitirla de los anexos.

5.3. NORMAS E INCENTIVOS TRIBUTARIOS

Basándose en el Decreto de Ley N° 825, la Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios del Servicio de Impuestos Internos, de 1976, se obtiene lo siguiente:

Los artículos 3 y 5 hacen referencia a que el proyecto, ya una vez funcionando como centro de eventos, estará sujeto a que sus servicios estén gravados por el impuesto al que hace referencia esta ley, sin perjuicio de los tributos especiales contemplados en otras leyes que gravan la prestación de ciertos servicios, como dice el artículo 7.

El artículo 9 define el momento en que se devenga el impuesto, que en este caso será según dice la sección a) en la fecha de emisión de la factura o boleta en el caso de prestaciones de servicios.

El artículo 10 establece que el impuesto afectará a quien realice la prestación en aquellas operaciones definidas como servicios o que la ley equipare a tales.

Según el artículo 12.E.1, existen ingresos que están exentos al pago de impuestos, y que son percibidos por la entrada a espectáculos o reuniones de carácter artísticos, científicos o culturales, teatrales, musicales, poéticos, de danza y canto, que por su calidad artística y cultural cuenten con el auspicio del Ministerio de Educación Pública, además de espectáculos deportivos y circenses presentados por compañías o conjuntos integrados exclusivamente por artistas nacionales.

En los artículos 14 y 15 se especifica la tasa sobre la base imponible que debe pagar la empresa y el como esta constituida esta base imponible, la que se detalla mas específicamente para el proyecto en el artículo 16 sección e).

Nuevamente se omite de los anexos la ley en cuestión, por las mismas razones antes argumentadas.

5.4. PLANO REGULADOR

En el anexo M se encuentran mapas del plano regulador que fue aprobado para el área urbana de Puerto Montt, y que debería entrar en vigencia en el corto plazo. Este se analiza de manera un poco mas detallada al momento de estudiar el emplazamiento del centro en la sección que viene.

5.5 GIRO

Basándose en el caso de otros centros de eventos estudiados, se establece que el giro del centro será de Explotación de recinto ferial y eventos. La personalidad jurídica del proyecto dependerá en gran medida de la manera en que se haga el aporte de capitales, y será responsabilidad de los distintos inversionistas. Estos aspectos serán mencionados en el siguiente apartado.

6. ESTUDIO TECNICO

Es de vital importancia estudiar minuciosamente las características que presentará el proyecto de manera de explotar al máximo las ventajas competitivas de diferenciación que se puedan crear.

6.1. ESTRATEGIA COMERCIAL: DIFERENCIACIÓN Y DIFUSIÓN

Teorías actuales afirman que “las ventajas competitivas son mas incidentes en la rentabilidad del negocio que la estructura de la industria en la que se enmarca”³⁹. Estas ventajas se pueden ser en diferenciación o en reducción de costos. Las ventajas competitivas producto de la diferenciación, “se logran al ofrecer productos y servicios distintos y más valorados por los clientes que los de la competencia, lo que permite cobrar mayores precios”⁴⁰. Es necesario establecer ventajas que creen un valor agregado para el cliente, de manera que este elija el centro de eventos al momento de realizar una actividad.

Luego es necesario analizar que maneras tiene el proyecto de diferenciarse en este negocio en específico, dada la industria en la que se enmarca y la locación elegida. Claramente, la ubicación y el tamaño destacan inmediatamente como variables de peso, y por ello son analizadas más en detalle en los subcapítulos posteriores.

Por otro lado, uno de los activos intangibles mas importantes del centro es su imagen. Esto abarca desde el nivel de satisfacción post-evento de los demandantes y asistentes de estos, hasta lo llamativo que sea el edificio. Muchos centros de eventos alrededor del mundo son verdaderos hitos de las ciudades en donde se enmarcan. Al ser lugares de reuniones masivas y ser conocidos por mucha gente, no deben pasar desapercibidos y en el caso del proyecto en estudio no es la excepción. El diseño exterior del centro entonces ha de ser vanguardista, moderno, una estructura claramente identificable dentro del estilo arquitectónico de la ciudad. Por otro lado, dada la condición de costo hundido de la inversión en la construcción del edificio, todos los

^{39, 40} DEL SOL, Patricio. 2009. Ganar sin competir/ Ganar por suerte. Santiago. Aguilar – El Mercurio.

esfuerzos de diferenciación que se hagan para el diseño exterior del edificio, deben ser complementados con reducción de costos en su construcción.

Existe otra variable que a primera vista puede parecer redundante pero en la práctica ciertamente no lo es. Se trata de la funcionalidad de los espacios proyectados. Es de vital importancia proyectar pasillos anchos, espacios comunes amplios, suficientes baños, etc. La percepción del cliente puede cambiar considerablemente si existen problemas en este ámbito, sobre todo si se trata de eventos masivos. Especial atención merecen los estacionamientos del centro. Estos deben ser amplios, seguros, eficientes, cercanos al edificio y suficientes para albergar los vehículos de los asistentes a eventos. Los estacionamientos, por mucho que se pudiese pensar lo contrario, son un elemento clave en el éxito del centro y pueden presentar una importante ventaja competitiva⁴¹.

La difusión del centro esta estrechamente ligada a que tan bien lograda este lograda su diferenciación. Al ser el boca a boca uno de los principales medios de promoción del centro (principalmente para las familias y empresas), mientras mayor valor agregado que le asocien sus clientes, mejor será su propagación.

Por otro lado, si bien el centro destinará parte de su presupuesto en esfuerzos publicitarios, calculados como un porcentaje de sus ingresos proyectados para el próximo período, serán los mismos eventos que se realicen su mejor manera de darse a conocer. Ya sea el evento privado o público, el convocante se encarga de la difusión de este, siendo todos sus asistentes potenciales clientes para el futuro. Se debe entender esto como una oportunidad y entender la importancia que tiene la calidad de los servicios prestados en el centro para la retención y atracción de clientes.

6.2. UBICACIÓN

La ubicación de un centro de eventos es fundamental para su éxito. Es necesario poner mucho énfasis en elegir la locación correcta, no solo por el alto costo hundido que representa su inversión, sino que también porque puede ser una de las principales ventajas competitivas del centro. Además de los requerimientos básicos con los que ha de cumplir la ciudad, nombrados en el capítulo 1, al elegir el entorno del centro es necesario tomar en cuenta⁴²:

- Vista de y desde el edificio; ubicación óptima de las instalaciones
- Niveles de ruido: cercanía de caminos de alto tráfico, líneas de ferrocarril, rutas de aviones comerciales, etc.
- Generación potencial de ruidos dada por las distintas actividades a realizar: debe estar relativamente aislado
- Orientación y clima: dirección e intensidad de la luz del sol, viento, lluvia y nieve si se aplica.

El terreno elegido para llevar a cabo el proyecto, el cuál ya es de propiedad de la Empresa Pesquera Robinson Crusoe S.A., cuenta con las siguientes características:

- Ubicación: Chiquihue (Cuadros 6.a y 6.b)

⁴¹ Allen Judy.

- 174 x 210 metros. (3.7 Has.)
- Ladera con vista de la zona
- Potencial salida al seno de Reloncaví
- Fácil acceso vial
- Ubicado en una zona de equipamiento urbano
- Utilizado actualmente como estacionamiento para Feria Aqua Sur⁴³

Cuadro 6.a: Ubicación Puerto Montt



Cuadro 6.b: Ubicación Centro de eventos



La zona en donde se ubica el terreno, Chinquihue, es una zona urbana que con el nuevo plano regulador queda definida como zona de equipamiento urbano. Según su definición, zona de equipamiento urbano corresponde a espacios urbanizados destinados

⁴³ Feria de Acuicultura más grande del hemisferio Sur que se realiza de manera alternada en Puerto Montt y Trondheim, Noruega.

al uso público, entendido desde múltiples criterios e intereses, son elementos importantes en la configuración del espacio urbano y metropolitano.

Catalogado de ésta manera, se pueden construir hoteles, restaurantes, tiendas y otros, establecimientos los cuáles podrían llegar impulsados por la puesta en marcha del centro. Además, están proyectados parques en las laderas y se encuentra al lado de una zona destinada a equipamiento deportivo. En un futuro cercano además, se comenzará la construcción de nuevas rutas de acceso, lo que ciertamente significa algo positivo para el proyecto.

Basado en lo anteriormente dicho, se concluye que el terreno si cumple con los requisitos de ubicación para la construcción de un centro de eventos. Debido a que se sabe que un centro de eventos sube la plusvalía de los terrenos vecinos⁴⁴, se considera factible estudiar la posibilidad de comprar los terrenos colindantes antes de la construcción del proyecto. Se puede sacar un beneficio por la venta de dichos terrenos para hacer proyectos que a su vez beneficien el funcionamiento del centro⁴⁵. Esto sin embargo, excede las fronteras de esta memoria, y merece ser estudiado de manera separada.

Se pueden considerar ventajas competitivas adicionales dadas por la ubicación elegida, como la potencial salida al seno de Reloncaví y la amplitud del terreno. Esta última trasciende en la libertad de construcción del edificio mismo, sus áreas verdes, los estacionamientos y la posibilidad de vender terrenos aledaños al proyecto.

6.3. TAMAÑO

Dadas las características generales del proyecto y el estudio de mercado realizado, se estima que se necesita un centro de eventos de tamaño mediano. *“Estos centros se caracterizan por su flexibilidad de acomodar distintos tipos de reuniones y eventos, contando con salones que se pueden dividir o agrandar según sean las necesidades”*⁴⁶.

Para tomar una decisión de los distintos espacios que presentará el centro, se proyecta un edificio de características similares a las que tiene Suractivo en Concepción (planos en anexo G). Con respecto al tamaño de las instalaciones, se considera que “el tamaño de los eventos que alberga un centro de eventos va en directa relación al tamaño de la ciudad en que se encuentra”⁴⁷. Al ser la ciudad de Puerto Montt mas pequeña que Concepción, se decide disminuir la superficie con respecto al centro anteriormente citado, presentando finalmente las siguientes características:

- Un gran salón, divisible en 5, con capacidad máxima de 1000 personas⁴⁸. (750 m²)

⁴⁴ LAWSON, FRED. 2000. Congress, Convention & Exhibition facilities: Planning, Designing and Management. Woburn, MA. Butterworth – Heinemann.

⁴⁵ Es lo la Corporación Ferbio hizo con los terrenos colindantes del centro de eventos Suractivo.

⁴⁶ LAWSON, FRED. 2000. Congress, Convention & Exhibition facilities: Planning, Designing and Management. Woburn, MA. Butterworth – Heinemann.

⁴⁷ HERRERA Blanco, Paloma. 2001. Gestión y organización de congresos: operativa, protocolo y ceremonial. Madrid. Editorial Síntesis.

⁴⁸ Dependiendo del evento

- Un espacio ferial techado de tamaño medio, 2500 m²
- Un foyer de entrada, en condiciones de recibir eventos, y con capacidad de 300 – 350 personas
- Sala Vip, con todas las comodidades necesarias
- Área de catering, con fácil acceso a todos los salones
- Patio interior pensado para ser encarpado, que sirva como salón y que una espacios
- Amplia playa de estacionamientos, de fácil acceso, iluminada, cerrada al exterior y con seguridad permanente
- Oficinas para la gerencia y los distintos departamentos en el mismo centro
- Baños, un WC cada 75 asistentes⁴⁹
- Área total edificada⁵⁰ de 4.775 m².
- Áreas verdes rodeando el centro y los estacionamientos
- Superficie total, incluyendo estacionamientos y jardines, de 17.650 m².

Para calcular los tamaños de las salas, en función al número de gente que se desea tener por evento, se usa el índice promedio de densidad por persona de todos los lugares analizados en la oferta, comparándolos con índices obtenidos de bibliografía al respecto⁵¹. Los resultados obtenidos se muestran en el Cuadro 6.c:

Cuadro 6.c: Índices de densidad por persona

tipo de evento (distribución)	m ² /p
Recepción con cocktail ⁵² (rango)	0,72
	0,92
Cocktail con estaciones de comida (rango)	1,08
	1,35
Cena (rango)	1,8
	1,42
Pista de baile	0,27
Pista baile por instrumento	1,8
Auditorio	1,01
Escuela	1,84

Fuente: The Ultimate Guide to Event Planning - Judy Allen, Elaboración Propia

De esta manera, si se quiere hacer por ejemplo un cocktail en el salón de 750 m², cabrán entre 815 y 1041 personas. Se negocia con el cliente cerrando en un número dentro de este rango, advirtiéndole sobre la situación. Según los invitados variará el

^{49,51} ALLEN, Judy. 2000. The ultimate guide to event planning. Ontario. Wiley.

⁵⁰ La capacidad maxima de asistentes dependerá exclusivamente del tipo de eventos a realizar.

⁵² En el caso de la recepción con cocktail y de la cena, el primer caso corresponde al recomendado en libros y el segundo es el promedio obtenido en este estudio.

precio, ya que un evento al que asiste menos gente y están más cómodos, el precio por persona obviamente será más caro.

6.4. INVERSIÓN EN OBRAS FÍSICAS

6.4.1. EDIFICIO

A partir de las características previamente mencionadas, se presenta un desglose con los espacios proyectados para el centro de eventos con sus respectivas superficies (Cuadro 6.d):

Cuadro 6.d: Detalle espacios centro de eventos

Ítem	Unidades	Superficie unitaria (m ²)	Total Superficie (m ²)
Gran Salón (divisible en 5)	1	750	750
Pabellón ferial	1	2500	2500
Foyer	1	620	620
Salón reuniones	1	20	20
Salón V.I.P.	1	30	30
Oficinas administrativas	1	110	110
Área catering	1	60	60
Baños	4	15	60
Sala multipropósito	1	40	40
Cocina	2	5	10
Oficina de apoyo logístico	1	10	10
Camarín artistas	1	20	20
Camarín personal	1	25	25
Guardarropía	2	10	20
Subtotal superficies			4.275
Tráfico			500
Total			4.775

Fuente: Suractivo, Oficina de arquitectos de Sol a Sol, Elaboración Propia.

El precio de la construcción del centro es de 14 UF⁵³ el metro cuadrado. Este costo incluye todos los ítems asociados al producto terminado, como son la arquitectura, cálculo estructural, canaletas de servicios⁵⁴, instalaciones de seguridad e inspección técnica de obras entre otros.

De este modo, el costo de construcción del edificio del centro de eventos es de:

$$4.775[\text{m}^2] * 14[\text{UF}/\text{m}^2] = 66.850 [\text{UF}]^{55}$$

6.4.2. EXTERIORES

Igualmente, para los exteriores del centro de eventos, se consideró (Cuadro 6.e):

⁵³ De Sol a Sol Arquitectos.

⁵⁴ Conexiones de Trifásico, Monofásico, Internet, Teléfono, Agua Potable, Desagüe, Extracción de aire.

⁵⁵ Para efectos de este estudio, se considera una UF constante de CLP \$21.000.

Cuadro 6.e: Detalle espacios exteriores

Ítem	Superficie (m ²)	UF/m ²	Total Inversión
Jardines	3.000	0,5	1.500
Patio interior	500	2	1.000
Estacionamientos (500)	6.250	1	6.250
Tráfico estacionamientos	3.125	1	3.125
Total			11.875

Fuente: Ordenanzas Municipales, memoria Proyecto Hotelero Puerto Varas⁵⁶, Elaboración Propia

6.4.3. INVERSIÓN TOTAL EN OBRAS FÍSICAS

Finalmente, la inversión total en obras físicas para el proyecto es de:

$$66.850 \text{ [UF]} + 11.875 \text{ [UF]} = 78.725 \text{ [UF]}$$

6.5. INVERSIÓN EN MATERIALES Y EQUIPAMIENTO

En este ítem se incluyen todas las inversiones requeridas para el normal funcionamiento del centro de eventos. Se presenta un cuadro resumen con las inversiones según categoría (Cuadro 6.f) y en los anexos N y O se muestra un detalle de las inversiones en materiales y equipamiento y una cotización de muebles a modo de ejemplo de cómo se procedió a conseguir las tarifas.

Cuadro 6.f: Detalle Inversión materiales y equipamiento

Ítem	Costo Total (\$CLP)	Costo Total (UF)
Muebles y enseres	19.005.197	905
Vehículos	8.000.000	381
Área Catering	6.116.600	291
Equipos y Artículos de Oficina	1.357.500	65
Cocinas	740.000	35
Maquinarias y Equipos Computacionales	14.450.000	688
Otros	12.000.000	571
Total	61.669.297	2.937

Fuente: www.biggi.cl, Forma 3 Diseño y Comunicación, PC Factory, Datos Robinson Crusoe, Elaboración Propia

6.6. CONSTRUCCIÓN POR ETAPAS

Como se puede apreciar en el cuadro 6.d, la superficie destinada al pabellón ferial representa poco mas de la mitad de la superficie construida. Siendo una parte importante de la inversión total, justifica su construcción solo si es responsable de una porción similar de los ingresos.

⁵⁶ CARRASCO Valenzuela, Luis. 2006. Evaluación técnico Económica de un proyecto hotelero en Puerto Varas. Santiago. Universidad de Chile.

De igual manera, el resto de los salones proyectados, para ser justificados, deberán demostrar reportar una porción de los ingresos similar a la que representa la inversión en ellos. Este caso tiene la excepción de los espacios administrativos y de servicio del centro, los cuáles de igual manera han de ser considerados.

En caso de darse algunos de los dos casos anteriormente descritos, se justificaría construir solo uno de los espacios o dilatar la construcción de alguno de ellos. Claramente, esto modificaría considerablemente la estrategia a usar para enfrentar el negocio, justificando la realización de un análisis completamente distinto. Sin embargo, para efectos de esta memoria se descarta cualquier posibilidad la construcción de los espacios por separado. Dado el análisis hecho, se comprende que para poder optimizar la ocupación del centro de eventos es necesario realizar actividades para todos los segmentos. Si bien algunos pueden resultar mas lucrativos que otros, su realización permite disminuir la capacidad ociosa del centro.

7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dadas las características y la alta competitividad del mercado de la organización de eventos, es necesario tener un equipo de gente capacitada que se haga cargo de los distintos aspectos que involucran el funcionamiento del recinto. Se propone una estructura organizacional funcional, basada en la división del trabajo en unidades especializadas, con niveles de jerarquía, objetivos y deberes distintos. En este sistema, cada empleado tiene sus funciones y responsabilidades claramente delimitadas.

7.1. ORGANIGRAMA

Se presenta un organigrama operativo con las funciones necesarias, el cuál se muestra en el anexo P.

7.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Si bien en la teoría el organigrama operacional es el mostrado en la sección pasada, en la práctica, algunos de los cargos ahí mostrados serán absorbidos por otros. De esta manera, a continuación se muestran los cargos con sus respectivas funciones⁵⁷:

Gerencia General:

- **Gerente General:** Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y deducir el funcionamiento del centro, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo. Debe dar explicaciones al directorio sobre las decisiones tomadas y adicionalmente ha de captar eventos con altos ejecutivos de otras compañías e instituciones.
- **Asistente Gerente General y Directorio:** Asistir de manera eficaz y concisa a los altos ejecutivos de la empresa.

⁵⁷ www.laborum.com

Departamento Comercial:

- **Gerente de Ventas:** Reporta al gerente general. Es responsable por el logro de las metas de ventas asignadas, en un contexto de alta orientación al servicio al cliente. Supervisa un equipo de vendedores y se responsabiliza por el funcionamiento integral del departamento comercial.
- **Encargado de relaciones públicas:** Gestionar la comunicación con los clientes, de manera de construir, administrar y mantener imagen positiva del centro.
- **Ejecutivas de venta (2):** Mantiene permanente contacto con los clientes, informándolos de manera clara y oportuna sobre todos los servicios que presta el centro y que ventajas lo caracterizan, además de tarifas, promociones y todo lo que sea necesario para cerrar la venta.

Departamento de Administración y finanzas:

- **Gerente Administración y finanzas:** Reporta al Gerente General. Sus principales responsabilidades se enmarcan en la gestión presupuestaria, gestión financiera, planificación tributaria, Controlar la gestión integral del área y cumplimiento de las relaciones contractuales.
- **Asistente Gerente de Administración y finanzas:** Asistir de manera eficiente y concisa al gerente de administración y finanzas.
- **Encargado de Recursos Humanos:** Responsable de planificar, organizar y verificar eficiencia en los subsistemas de RR.HH. de la empresa. Encargado de proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, además de mantener un clima laboral adecuado, velando por el bienestar de las relaciones empleado - empresa.
- **Encargado Contabilidad:** Debe gestionar la contabilidad de la empresa.

Departamento de Operaciones:

- **Gerente Operaciones:** Reporta al gerente general. Responsable de gestionar, organizar y supervisar los servicios prestados por los proveedores de servicios antes, durante y después de los eventos.
- **Encargado de Mantención:** Asume los cargos de encargado de mantención, aseo y seguridad, velando porque estos tres servicios sean ejecutados de manera satisfactoria por las empresas subcontratadas.
- **Encargado de Logística:** Recibe órdenes directas del gerente de operaciones, asegurándose de que todos los proveedores de servicios ejecuten sus funciones correctamente.

- **Supervisor de Eventos:** Presente en todos los eventos, inspecciona ítems como sanidad, estado de los alimentos, desempeño del personal externo y se hace cargo de cualquier contratiempo que pudiera surgir en el transcurso del evento.

7.3. REMUNERACIONES

A continuación, se detallan los sueldos brutos considerados para cada empleado del centro de eventos, según estimaciones hechas dados los sueldos de mercado (Cuadro 7.a.). Es importante hacer notar que se consideraron dos períodos distintos: cuando el centro de eventos ya este completamente activo y cuando este en puesta en marcha. El régimen de puesta en marcha durará el primer año y considera solo al gerente general, al de ventas y al operacional. De esta manera se abaratan costos en el inicio de actividades considerando un primer período con una ocupación baja. Además, planifica un sistema de sueldo variable para el área de ventas a través de la entrega de comisiones por venta. Por último, se considera un directorio cercano a la empresa, el cuál no es remunerado.

Cuadro 7.a. Remuneraciones personal permanente centro de eventos

Nº	Cargo	Tiene S.Variable	Régimen Activo	Régimen P. en Marcha
-	TOTAL REMUNERACIONES (SUELDO BRUTO)	-	19.150.000	12.500.000
-	Directorio	-	0	0
-	Presidente	-	0	0
-	Vice-Presidente	-	0	0
-	Director-Tesorero	-	0	0
-	Director-Secretario	-	0	0
-	Director	-	0	0
-	Gerencia General	-	8.350.000	8.000.000
1	Gerente General	-	8.000.000	8.000.000
2	Asistente Directorio y Gerente General	-	350.000	0
-	Departamento Comercial	-	4.200.000	3.000.000
3	Gerente de Ventas	Si	3.000.000	3.000.000
4	Encargado Relaciones Públicas	-	400.000	0
5	Ejecutiva de Ventas	Si	400.000	0
6	Ejecutiva de Ventas	Si	400.000	0
-	Departamento Administración y Finanzas	-	3.600.000	0
7	Gerente Administración y Finanzas	-	2.500.000	0
8	Asistente Gerente Administración y Finanzas	-	500.000	0
9	Encargado Recursos Humanos	-	300.000	0
10	Encargado Contabilidad	-	300.000	0
-	Departamento Operaciones	-	3.000.000	1.500.000
11	Gerente Operacional	-	1.500.000	1.500.000
12	Encargado Mantenimiento	-	300.000	0
13	Encargado Logística	-	500.000	0
14	Supervisor Eventos	-	700.000	0

Fuente: Elaboración Propia

8. ESTUDIO ECONÓMICO

8.1. INVERSIÓN INICIAL

Se consideran las inversiones necesarias para la puesta en marcha del centro. Se detallan a continuación las distintas inversiones, terminando con un cuadro resumen.

8.1.1. TERRENO

Pese a que ya se cuenta con el terreno, es necesario tomarlo en cuenta en el análisis económico considerando el costo de oportunidad que presenta. Según cotizaciones hechas recientemente por la Empresa Pesquera Robinson Crusoe S.A., el valor del terreno es de CLP\$ 510.951.000.

8.1.2. CAPITAL DE TRABAJO

Con los supuestos hechos, el capital de trabajo neto de caja para el año 0 es de M\$CLP 325.830. Además, se considera un aporte adicional de M\$CLP 50.000 por las razones antes explicadas. Para mejor comprensión, se puede observar el anexo W.

Es importante mencionar el efecto que tiene el IVA sobre el capital de trabajo. Al estar la inversión inicial sujeta al impuesto al valor agregado, se considera una devolución de éste para el año siguiente. Este efecto cubre en gran medida las posteriores variaciones en el capital de trabajo, pese a lo cuál igual es necesario hacer un aporte de capital adicional para cubrirlas.

8.1.3. PATENTE

Como ya se ha mencionado anteriormente en la presente memoria, la patente que fue cotizada en la Ilustre Municipalidad de Puerto Montt, tiene un costo de 5/1000 sobre el capital aportado. Dado que el pago de la patente se realiza una vez que se ponga en marcha el proyecto, el efecto de la patente sobre la inversión inicial está considerado dentro del capital de trabajo.

8.1.4. INVERSIÓN INICIAL TOTAL

En el cuadro 8.a se muestra un resumen de la inversión inicial que se requiere para el proyecto.

Cuadro 8.a: Resumen inversión inicial

Inversión	Monto (M\$CLP)
Inversión en obras físicas	1.653.225
Inversión en materiales y equipamiento	61.669
Terreno	510.951
Capital de Trabajo	325.830
Capital Adicional	50.000
Total	2.601.675

Fuente: Elaboración Propia

8.2. INGRESOS DEL PROYECTO

Según se ha mencionado anteriormente, cada evento tendrá sus características particulares y significará una fuente de ingresos distinta. En base a lo anterior, se procede a estudiar los ingresos de cada caso por separado, estableciendo para cada uno de ellos distintas tarifas.

Tanto para el caso de los eventos familiares como empresariales, la tarifa considera una componente por arriendo de espacios y otra que va dada por los costos de los servicios prestados. Para estos dos segmentos, esos servicios son prestados principalmente por las banqueteras, las que se encargan también de la decoración, mobiliario y personal necesario. En el anexo R se presentan los distintos servicios de ofrecimiento de comida que prestan las banqueteras, con los porcentajes de demanda de estos dependiendo el evento. En base a estos, se calcula un porcentaje de ganancia sobre los costos por concepto de subcontratación y luego se hace una comparación con los precios de la competencia (en el anexo S se pueden observar las tarifas para los matrimonios de las principales competencias del centro en la zona, contrarrestadas con tarifas de lugares en Santiago). El porcentaje de ganancia es de un 35% para el caso base (ver secciones 8.3 y 9).

Adicionalmente, se consideran ingresos por prestación de servicios adicionales. Estos pueden ser música y animación, decoración y diseño adicional además de carpas y toldos. Se asigna un porcentaje de eventos que se estima solicitarán el servicio y se calculan los ingresos reportados por éstos ítems, dada una tarifa previamente definida. Los porcentajes y costos asociados se muestran en el anexo T.

Para el caso de las instituciones sin fines de lucro, los ingresos reportados funcionan de manera distinta (ya que se les da un trato preferencial a los demandantes del evento). El más sencillo de todos es el caso de las beneficencias. Generalmente son cenas en las que se intenta tener un menú lo más barato posible, y en las que si bien los ingresos del centro no son tan importantes, hay un claro aporte a la imagen del centro, uno de sus activos intangibles de mayor importancia.

En el caso de los congresos, seminarios y conferencias, si bien los servicios requeridos no son muy complejos, los costos de organización están asociados a otros ítems. Al ser eventos de mayor envergadura, requieren una organización más prolija. Los ingresos para estos tipos de eventos vienen dados por una tarifa individual, pagada por cada invitado⁵⁸ o en su defecto la organización a la que pertenecen.

Finalmente están las ferias. Al existir variados métodos de tarificación, se decide ocupar un caso simplificado que refleje lo mejor posible los ingresos que pudiesen llegar a tener estos mega-eventos. Este consiste en considerar que el convocante de la feria se quedará con los ingresos reportados por las entradas de los asistentes. El centro, en estos casos solo tendrá ingresos por el negocio inmobiliario del arriendo de metros cuadrados modulados⁵⁹ a las distintas empresas u organizaciones participantes. Para efectos de esta evaluación, se ha considerado una tarifa de 4 UF/m².

⁵⁸ A diferencia de los eventos anteriormente mencionados en lo que siempre el convocante paga por los invitados.

⁵⁹ Con los stand ya instalados

Para el caso de las convenciones y congresos, el centro si reportará ingresos por las entradas cobradas a los asistentes. Se considera una tarifa de 2 UF por persona.

El cuadro 8.b muestra un resumen de las tarifas para cada evento, detallando si bien son por persona o por metro cuadrado. Para este último caso, se han considerado los factores de metros cuadrados por persona según el tipo de evento mencionados en secciones anteriores. En base a los porcentajes gastronómicos del anexo R, se define finalmente un promedio. Este también es detallado en el cuadro.

Cuadro 8.b: Resumen tarifas según evento

Evento	UF/p	UF/m ²	factor m ² /p	Tarifa		
				UF/p	\$CLP/p	
Familias						
	Matrimonios	1,2	0,2	1,9	1,6	33.628
	Otros	1,2	0,2	1,5	1,5	30.572
Empresas						
	Internos	1,2	0,2	1,7	1,5	32.361
	Externos	1,1	0,2	1,5	1,4	29.030
I.S.F.L.						
	Ferias, Expos y Salones	0,2	4,0	1,0	-	-
	Seminarios, Convenciones, Congresos y Conferencias	2,0	0,1	0,7	2,1	43.550
	Beneficencias	0,5	0,0	1,7	0,5	10.543

Fuente: Elaboración Propia

Ejemplo de calculo: Tarifa matrimonios =1,2 [UF/p]+0,2[UF/m²]*1,9[m²/p]=1,6 [UF/p]

En el anexo W, en el estado de resultados, se puede observar un resumen de los ingresos reportados por el centro, ya sea por concepto de eventos o por servicios adicionales.

8.3. COSTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS

8.3.1. COSTOS VARIABLES COMÚNES

Si bien cada evento tiene asociado costos variables distintos, se calculo un costo variable común por persona. Este incluye ítems como seguridad, aseo, supervisión de contrato (con los proveedores) y otros. El desglose se detalla en la tabla 8.c.

Cuadro 8.c: Detalle costos variables comunes

Ítem	costo diario (CLP\$)	Costo diario (UF)	q asistentes*	Costo por asistente
Aseo (Empresa Externa)	12.000	0,57	150	0,005
Seguridad (Empresa Externa)	18.000	0,86	200	0,005
Portería (Empresa Externa)	20.000	0,95	200	0,006
Energía, Iluminación y Climatización	500	0,02	1	0,028
Supervisión del contrato (Interno)	50.000	2,38	200	0,012
Estacionamientos (Empresa Externa)	18.000	0,86	40	0,026
Total (UF/p)				0,081
Total (\$CLP/p)				1.702

Fuente: Estudio Viña Cousiño, Elaboración Propia

*Cada cuantos asistentes se considera el costo diario

8.3.2. COSTOS VARIABLES POR EVENTO

Se consideran los costos variables específicos de cada evento. Se toman en cuenta los costos por concepto de banquetería y los costos por servicios adicionales. Se han calculado en base a tarifas obtenidas de cotizaciones con proveedores⁶⁰ y porcentajes estimados de demanda según evento. El resultado se muestra en el cuadro 8.d:

Cuadro 8.d: Costos variables por evento

Evento	Costo banquetera (\$CLP/p)	Costo variable servicios adicionales (\$CLP/p)
Familias		
Matrimonios	19.600	2.415
Otros	18.800	2.415
Empresas		
Internos	19.420	1.995
Externos	15.440	2.100
I.S.F.L.		
Ferias, Expos y Salones	0	0
Seminarios, Convenciones, Congresos y Seminarios	3.600	71.921
Beneficencias	8.110	0

Fuente: Elaboración Propia

⁶⁰ Nana Bahamonde

8.3.3. COSTOS ASOCIADOS A LA REALIZACIÓN DE FERIAS Y CONGRESOS

Para determinar los costos asociados a la realización de ferias, se ha considerado que estos serán un porcentaje de los ingresos reportados por su realización. Al haber hecho las consideraciones explicadas en el punto 8.2, en donde el centro solo reporta ingresos por el negocio inmobiliario, el porcentaje restante que no se considera como rentabilidad es el que corresponde pagarle al convocante de la feria. Para llegar a esta simplificación, se uso información obtenida de la experiencia de otros centros⁶¹. Para el caso base se considera un porcentaje de ganancia sobre los ingresos de un 50%.

Para el caso de las convenciones, los costos también fueron obtenidos como un porcentaje de los ingresos. En este caso, los ingresos reportados si dependen del número de asistentes y son los detallados en el punto anterior. Para el caso base se considera un porcentaje de ganancia de un 40% sobre los ingresos percibidos. Para mayor detalle, ver el capítulo 9 de sensibilización.

8.3.4. COSTOS FIJOS

En el cuadro 8.e se detallan algunos costos fijos mensuales. Además, en el cuadro 8.f, se detallan los distintos seguros considerados con sus respectivas tasas (por cada 1000 UF de capital declarado)⁶². En el anexo U se presenta una completa proyección de todos los costos fijos estructurales anuales. Para estimarlos se tomaron supuestos en base a la experiencia de funcionamiento de la Empresa Pesquera Robinson Crusoe.

Se consideran además gastos publicitarios, correspondientes al 1,5% de los ingresos estimados para el siguiente período. Además se detallan de las depreciaciones donde en el anexo V aparecen las distintas vidas útiles.

Tabla 8.e: Ejemplo costos fijos mensuales

Ítem	costo mensual (CLP\$)	Costo mensual (UF)
Aseo	750.000	35,7
Seguridad	437.500	20,8
Mantenición	437.500	20,8
Energía	150.000	7,1
Consumo agua potable oficina	20.000	1,0
Riego	150.000	7,1
Remuneraciones*	19.150.000	911,9

Fuente: "Proyecto Lugar de Reuniones y eventos Viña Cousiño Macul"

- Juan Vicente Celedón, Elaboración Propia

*En régimen activo

⁶¹ Juan Vicente Celedón, ex gerente Casa Piedra y actualmente en centro de eventos Los Almendros. Joel Salamanca, gerente general Suractivo, Concepción.

⁶² En base a cotización de seguros hecha por la Empresa Pesquera Robinson Crusoe S.A.

Cuadro 8.f: Detalle seguros

Seguro	Tasa por Mil
Responsabilidad Civil	0,94
Contra todo Riesgo	1,35
Terrorismo	0,15
Muerte Accidental	0,35
Incapacidad Total y Permanente	0,35

Fuente: Cotización Seguros Empresa Robinson Crusoe S.A., Elaboración Propia

8.4. TASA DE DESCUENTO

Con el fin de encontrar una tasa de descuento apropiada para el riesgo asociado al proyecto, se procedió de dos maneras distintas.

La primera consiste en utilizar el modelo WACC (*Weight Average Capital Cost*). Este entrega el mínimo retorno sobre los activos que la empresa debe tener para satisfacer a sus proveedores de capital, para que éstos no inviertan en otro lugar. Para utilizar éste método, se necesita primero tener un ratio de apalancamiento de la compañía (deuda sobre patrimonio)

Luego, es necesario calcular la tasa de retorno de la deuda y sobre el patrimonio. Para esto, será necesario tener indicadores de mercado como el tasa libre de riesgo, el beta asociado a la industria o el spread que aplican los bancos a los préstamos por sobre la tasa libre de riesgo.

Un detalle de todos estos datos y del cálculo de la tasa de descuento mediante WACC (con sus respectivas fórmulas) se muestra en el cuadro 8.h. Para el cálculo, se adelantan resultados de financiamiento a los cuáles se llega en la próxima sección.

La otra manera en que se procedió fue encontrar una tasa de descuento utilizada en proyectos similares. En base a las proyectos estudiados⁶³ y tomando en cuenta la tasa obtenida utilizando WACC, se llega a la conclusión de que se ocupará una tasa del 15%, contrastándola con otra del 25%.

Cuadro 8.h: Cálculo de la tasa de descuento mediante WACC

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

$$r_D = r_f + spread \quad r_E = r_f + \beta \cdot (r_m - r_f)$$

⁶³ CELEDÓN, Juan Vicente. Junio 2007. Proyecto Lugar de Reuniones y eventos en Viña Cousiño Macul. Santiago, Chile.

CARRASCO Valenzuela, Luis. 2006. Evaluación técnico Económica de un proyecto hotelero en Puerto Varas. Santiago. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Variable	%
Patrimonio	65%
Deuda	35%
impuesto (t)	17,00%
tasa libre de riesgo	4,50%
Tasa riesgo de mercado*	16,20%
Spread	4,00%
Beta estimado	150,00%
Rd	7,10%
Re	20,10%
WACC	15,53%

Fuente: www.bloomberg.com,
www.jpmorgan.com, Elaboración

Propia

*Incluye efecto del riesgo país

8.5. EVALUACIÓN ECONÓMICA:

Para llegar a resultados correctos y concisos, se analizó no solo el flujo de caja del proyecto, sino que también se construyó un estado de resultados y un balance contable. De esta manera, se considera inmediatamente los efectos que tendrán sobre el éxito del proyecto los pagos de servicios en diferido, la variación del capital de trabajo por concepto de pago de IVA, u otros. Por otro lado, el horizonte de tiempo elegido es el mismo que en las proyecciones anteriores. En el anexo W se muestran los resultados obtenidos para el caso base estudiado (ver apartado 8.6).

Para determinar la factibilidad del proyecto, se utilizan los siguientes criterios: Valor presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de Capital (PRC). A partir del horizonte de tiempo elegido, se consideran además flujos a perpetuidad desde el año 10 traídos al presente usando la tasa de descuento elegida.

Para realizar la evaluación, como ya se explicó en la estimación de la demanda, se determinó que la tasa de ocupación inicial del centro es de un 20%. Además, la tasa máxima de ocupación no excederá el 50% para los eventos empresariales y familiares y el 60% para los eventos de las I.S.F.L. De esta manera, y considerando que en un principio el segmento familiar tiene una mayor participación (superando incluso en los primeros años su porcentaje de ocupación final), se considera que se logrará el máximo de ocupación global en el sexto año (cuadro 8.i). A contar de este año, la ocupación ya no presenta cambios, manteniéndose constante.

Bajo estas consideraciones, el resultado que arrojó el flujo de caja del proyecto puro (sin ningún tipo de financiamiento externo) fue:

$$\text{VAN (15\%)} = -303.946$$

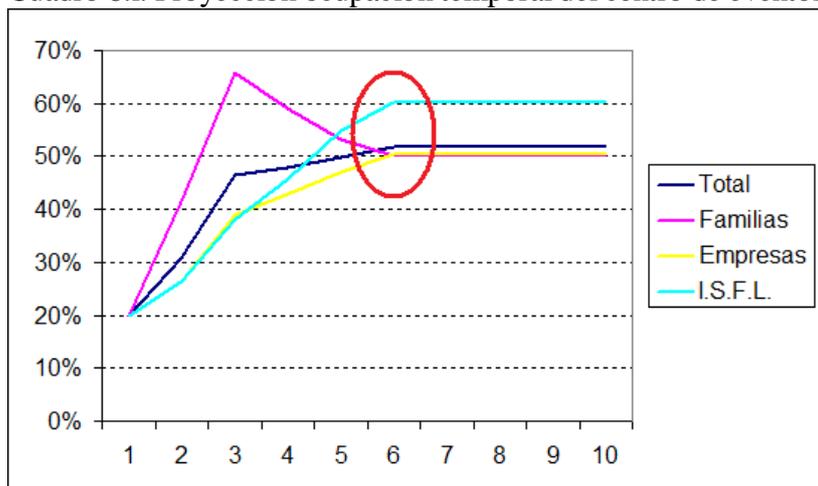
$$\text{VAN (25\%)} = -1.160.000$$

$$\text{TIR} = 12,7\%$$

$$\text{PRC} = 10+ \text{ años}^{64}$$

⁶⁴ Más de 10 años.

Cuadro 8.i: Proyección ocupación temporal del centro de eventos según segmento



Fuente: Elaboración Propia

8.6. FINANCIAMIENTO

Dados los resultados logrados, se hace evidente la necesidad de algún tipo de financiamiento externo. Este puede ser en forma de un préstamo bancario, un subsidio o ambas. En base al modelo construido, se modelan y estudian estos tres casos:

8.6.1. PRÉSTAMO BANCARIO

Para proyectos de éste tipo, existen créditos a largo plazo dados por instituciones bancarias. A través de la experiencia de préstamos anteriores pedidos por la Empresa Pesquera Robinson Crusoe, se estima que una tasa de largo plazo de un 6%. Además, se sabe de forma empírica que un proyecto correctamente apalancado logra mejores rentabilidades⁶⁵. Se supone luego un financiamiento del proyecto con un 65% de capital propio y el 35% restante con capitales prestados por un banco. Bajo éstas condiciones, los indicadores del proyecto son los siguientes:

VAN (15%) = 13.406

VAN (25%) = -671.013

TIR = 15,1%

PRC = 10+ años

En el cuadro 8.j se muestra la distribución del aporte de capitales iniciales

Cuadro 8.j: Estructura de aporte de capitales caso con préstamo bancario

Tipo Financiamiento	Monto (M\$CLP)
Aportes de Capital propio	1.691.089
Aportes Subsidio	0
Crédito Bancario LP	910.586
Total	2.601.675

Fuente: Elaboración Propia

⁶⁵ Liberman B, Andrés. 2007. Material Docente Ingeniería Económica y Gestión Financiera, IN56A. Santiago. Universidad de Chile.

8.6.2. SUBSIDIO

Lograr alianzas estratégicas sólidas puede ser una de las principales ventajas competitivas del proyecto. Estudios al respecto afirman que “la rentabilidad de una empresa depende más de una adecuada estrategia que del contexto macroeconómico que le toque enfrentar”⁶⁶. Basar esta estrategia en fomentar alianzas puede resultar enormemente beneficioso para todas las partes, creando una sinergia que finalmente es la que sustenta proyectos de este tipo. Al conseguir un subsidio no se está haciendo más que conseguir una alianza estratégica de largo plazo con quien lo otorga.

En éste escenario, el proyecto financiado con subsidio y sin préstamo presenta los siguientes resultados:

VAN (15%) = -3.633
VAN (25%) = -859.712
TIR = 14,97%
PRC = 10+ años

La estructura de aportes de capital inicial se muestra en el cuadro 8.k:

Cuadro 8.k: Estructura de aporte de capitales caso con subsidio

Tipo Financiamiento	Monto (M\$CLP)
Aportes de Capital propio	2.301.675
Aportes Subsidio	300.000
Crédito Bancario LP	0
Total	2.601.675

Fuente: Elaboración Propia

Para el ámbito tributario, se ha considerado lo siguiente: “los recursos recibidos en calidad de subvención o subsidio, constituyen para la entidad receptora de ellos un menor costo en la ejecución de sus proyectos. De este modo, los costos y gastos que se efectúen por aplicación de los fondos recibidos no podrán deducirse de los ingresos brutos de las actividades propias que constituyan el giro habitual de la empresa beneficiaria de los recursos. Todo ello para los fines de la determinación de la base imponible del impuesto de Primera Categoría que puede afectar a dicha empresa”⁶⁷.

8.6.3. PRÉSTAMO BANCARIO Y SUBSIDIO

Mezclando ahora ambos escenarios descritos anteriormente, se consiguen los siguientes resultados:

VAN (15%) = 277.125
VAN (25%) = -427.110
TIR = 18,1%
PRC = 10 años

⁶⁶ DEL SOL, Patricio. 2009. Ganar sin competir/ Ganar por suerte. Santiago. Aguilar – El Mercurio.

⁶⁷ Consultoría tributaria Puntotex, Tomson Reuters.

Por presentar la mejor rentabilidad, se optará por ésta opción de financiamiento, partiendo de la base de que es posible conseguir un subsidio de esa magnitud. La negociación de éste y sus detalles exceden los límites de ésta memoria.

El flujo de caja, estado de resultados y balance se pueden observar en el anexo W. Este será considerado como el caso base.

Con ésta opción de financiamiento, el aporte de capitales iniciales se distribuye de la siguiente manera (Cuadro 8.j).

Cuadro 8.I: Estructura de aporte de capitales caso con préstamo bancario y subsidio

Tipo Financiamiento	Monto (M\$CLP)
Aportes de Capital propio	1.496.089
Aportes Subsidio	300.000
Crédito Bancario LP	805.586
Total	2.601.675

Fuente: Elaboración Propia

9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Con el objetivo de realizar el análisis de sensibilidad, se procedió a estudiar el comportamiento de los indicadores del proyecto en base a tres variables⁶⁸. Para cada una de éstas se ha definido un caso base (el que ha sido estudiado hasta ahora), un caso optimista y su respectivo símil pesimista. A continuación se explica cuáles son los tres casos según variable.

Tiempo de maduración: Referente a como se conforma el mix de ventas en función de la rapidez con que se logre la ocupación máxima definida. El caso optimista implica que se llega al tope operacional en el tercer año, el caso base en el sexto, y el pesimista en el noveno.

Porcentaje de ganancia sobre los ingresos reportados por las ferias y los congresos: Hace alusión a que porción de los ingresos reportados por estos eventos serán considerados como costos. Para cada uno de estos dos casos se consideraron las distintas opciones de negociación con el organizador detalladas en la sección de costos.

Para las ferias, se definió que el centro sólo participará en el negocio a través del arriendo de metros cuadrados modulados. El caso optimista considera una utilidad del 55% de los ingresos, el base de 50% y el pesimista de 45%.

En el caso de los congresos, convenciones, seminarios y se ha considerado un 40% de los ingresos para el caso base, un 45% para el optimista y un 35% para el pesimista.

Porcentaje de comisión sobre los servicios de terceros: Al conocer las tarifas exactas que cobran las banqueteras y otras empresas por ofrecer sus servicios, se pueden

⁶⁸ Se han considerado las variables que tienen un mayor peso sobre los resultados del proyecto. Esto se realizó probando las principales variables que podían tener algún tipo de incidencia y eligiendo las tres más significativas.

considerar como costos y aplicarle un porcentaje de ganancia. Este porcentaje en el caso optimista corresponde al 40%, el base a 35% y el pesimista un 30%.

En el cuadro 8.k se presenta un resumen de los criterios considerados para el análisis de sensibilidad:

Cuadro 8.k: Resumen de criterios usados para el análisis de sensibilidad

Variable	Optimista	Base	Pesimista
Tiempo de maduración (años)	3	6	9
Ganancia sobre los ingresos - Ferias (%)	55	50	45
Ganancia sobre los ingresos - Congresos y otros (%)	45	40	35
Ganancia sobre servicios de terceros (%)	40	35	30

Fuente: Elaboración propia

En función de estas variables, se construyeron 8 posibles escenarios adicionales al base. Se intentó cubrir el mayor espectro posible de casos, de manera de tener un panorama global del posible éxito o fracaso del proyecto. Todos los casos están contruidos en base a la estructura de aporte de capital mostrada en el cuadro 8.i. En el cuadro 8.l se muestran los resultados obtenidos.

Cuadro 8.l: Resumen de resultados obtenidos para los distintos escenarios del análisis de sensibilidad

Variable	Caso				
	Base	1	2	3	4
Tiempo de maduración (años)	Base	Opt.	Pes.	Opt.	Base
Ganancia sobre los ingresos (Congresos y ferias) (%)	Base	Opt.	Pes.	Base	Opt.
Ganancia sobre servicios de terceros (%)	Base	Opt.	Pes.	Base	Base
VAN (15%) (M\$CLP)	277.125	1.212.422	-787.964	554.856	648.267
VAN (25%) (M\$CLP)	-427.110	210.833	-1.136.145	-196.823	-206.707
TIR (%)	20,4%	28,4%	5,8%	21,6%	21,8%
PRC (año)	2020	2015	2020+	2017	2018

	5	6	7	8
Tiempo de maduración (años)	Pes.	Base	Opt.	Pes.
Ganancia sobre los ingresos (Congresos y ferias) (%)	Base	Pes.	Pes.	Opt.
Ganancia sobre servicios de terceros (%)	Base	Base	Pes.	Pes.
VAN (15%) (M\$CLP)	-253.103	-94.017	-102.709	-138.682
VAN (25%) (M\$CLP)	-818.916	-647.513	-604.479	-756.437
TIR (%)	12,4%	13,9%	13,6%	13,6%
PRC (año)	2020+	2020+	2020+	2020+

Fuente: Elaboración Propia

10. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

10.1 CONCLUSIONES

En la última década, Puerto Montt se ha posicionado como una de las ciudades más influyentes del país. Su alto atractivo turístico, su posición estratégica y el desarrollo de la industria del salmón, son entre otros, los principales gatilladores de su desarrollo. Para que la ciudad en conjunto con la región, sigan experimentando un crecimiento, es de suma importancia la atracción de nuevos negocios a la zona así como la ampliación de los existentes. Se hace evidente entonces la necesidad de la construcción de un foco de atracción de nuevas oportunidades a la zona, como podría ser un centro de eventos.

Mediante un amplio estudio de mercado, se ha llegado a la conclusión de que pese a que ya existen establecimientos para llevar a cabo reuniones, estos carecen de las características necesarias para albergar eventos de gran magnitud. Existen nichos insatisfechos e industrias que no están siendo explotadas al máximo, todas ellas con un alto potencial de desarrollo para la zona en general dado su beneficio social asociado. Ejemplos de estos son ferias que ya se llevan a cabo en regiones y que han demostrado ser enormemente exitosas.

Para definir el funcionamiento del centro y su futura demanda potencial, así como los ingresos y costos asociados, se procedió a realizar una segmentación de actividades según el convocante. De esta manera, se definieron tres segmentos, como son familias, empresas e instituciones sin fines de lucro. Cada uno de estos segmentos también están divididos en tipos de eventos que realizan, los cuáles fueron manejados con distintos supuestos.

La demanda del proyecto supone una ocupación promedio inicial del proyecto de un 20%, la cuál se va incrementando de manera independiente según cada segmento. Si bien las familias en un principio crecen considerablemente más que los otros segmentos, después bajan. La ocupación final por cluster es de 50% para las familias y las empresas y de 60% para las I.S.F.L. Se ha considerado esta ocupación como la máxima ya que el centro ha de contar con días para montar y desmontar equipos y existen eventos los cuales no pueden ser simultáneos. Por otro lado, esta combinación aporta la mejor utilización temporal de las instalaciones, minimizando la capacidad ociosa del centro, considerando la importancia para este efecto de todos los tipos de evento estudiados, independiente de cuál sea más rentable que el otro.

Gracias al estudio económico realizado en base a las predicciones hechas, se afirma la hipótesis de que un centro de las características del que se proyecta no puede subsistir sin algún tipo de financiamiento externo. Habiendo analizado el proyecto puro, financiado con subsidio y/o con préstamo bancario, se concluye que necesita de ambas opciones. Se llega a este resultado considerando que los resultados de los proyectos con las otras opciones son significativamente menores. Se ha concluido que para una inversión de M\$CLP 2.601.675, una correcta estructura de aporte de capital inicial sería con un subsidio de M\$CLP 300.000, un préstamo del 35% restante y un aporte de capital privado del 65%.

Se ha considerado que dada la estructura de capitales iniciales propuesta, el negocio ha de ser atractivo para los inversionistas. Por esta razón, las opciones de financiamiento fueron aplicadas de manera que aporten algún nivel de rentabilidad al

negocio. Dicho de otras maneras, el VAN del proyecto ha de ser considerablemente mayor que cero para motivar a inversionistas privados.

Con esta estructura de capital, el proyecto presenta un valor presente neto M\$CLP 277.125 con una tasa de descuento del 15%. La tasa interna de retorno fue de un 18,1% y el período de recuperación de capital de 10 años. Si es que se aumentara la tasa de descuento a un 25%, el proyecto presentaría resultados negativos de M\$CLP -427.110. Pese a este resultado, se sigue manteniendo la tasa de 15% ya que es la utilizada en otros proyectos de características similares y es la que se calculo a través de WACC para el proyecto.

El posterior análisis de sensibilidad del proyecto, aportó claridad sobre cuales son las variables que tienen más peso sobre la rentabilidad de este. Así, se eligieron tres variables que se consideran las más representativas: plazo para alcanzar la ocupación máxima (comportamiento mix de ventas), porcentaje de ganancia sobre los ingresos reportados por las ferias y congresos y porcentaje de ganancia sobre los costos por subcontrato de terceros. En base a este estudio salta a la luz el peso que tienen los eventos de las I.S.F.L, principalmente las ferias y en menor medida los congresos, sobre la rentabilidad del proyecto. Se vuelve claro entonces que estos eventos serán claves para el éxito del centro y que tendrán mayor prioridad.

El análisis realizado arrojó como resultado que cinco de los ocho escenarios analizados reportan resultados negativos. Al haber sido estudiados estos casos con la estructura de financiamiento del caso base, se consideró el subsidio mínimo. Considerando el porcentaje de financiamiento bancario como máximo, será necesario intentar subir el subsidio para atraer inversionistas.

Se concluye que en base de los resultados a los que se ha llegado que el proyecto es factible siempre y cuando se lograra obtener un subsidio de no menos de mínimo calculado y se estableciesen vínculos con asociaciones gremiales y entidades públicas de peso en la región, aparte de proveedores. Estas alianzas estratégicas presentarían una de las principales ventajas competitivas del centro, en reducción de costos, atracción y generación de eventos nuevos. De esto depende la capacidad de crecimiento del centro. Además, dado el alto flujo de clientes que tienen los centros de eventos, la oferta de proveedores de servicios en el sector crece considerablemente producto de su aparición. Toman vital importancia dentro de los proveedores las OPC's y productoras por su doble función de demandantes y oferentes de servicios.

Las ventajas por diferenciación son principalmente el tamaño y la versatilidad de los espacios (incluyendo el hecho de tener estacionamientos amplios y seguros) y la ubicación. Dentro de esta última ventaja se remarcan la potencial entrada al seno de Reloncaví, las vías de acceso actuales, el singular entorno con vista a la ciudad y el actual plano regulador de la zona. Además de esto, se reconoce la enorme ventaja que significa contar con terrenos aledaños para poner a la venta una vez que suba la plusvalía del sector producto de la construcción del centro.

Si se suman las ventajas competitivas y un equipo de profesionales con un know how de la industria y capacidades de atracción de nuevos eventos, se considera que el negocio debiese ser exitoso, trayendo consigo un desarrollo para toda la región.

10.2 RECOMENDACIONES:

Gracias a la evaluación realizada y las conclusiones obtenidas, se pueden hacer ciertas recomendaciones referentes al proyecto. Claramente, la construcción de un centro de eventos en Puerto Montt es una iniciativa que vale la pena promover. Esta decisión se basa en los altos beneficios sociales y económicos que reporta el proyecto en la zona. Si bien en la práctica toda la ciudad de Puerto Montt y los enclaves colindantes sacan provecho del proyecto, serán quienes canalicen los beneficios que genera los que reportarán mayores ganancias.

Al ser un proyecto de gran envergadura, los principales interesados en llevarlo a cabo serán asociaciones gremiales, cámaras de comercio, entidades públicas como el gobierno regional y las municipalidades, y en general todas las empresas de servicios ligadas a la organización y producción de eventos en la zona. Destaca la empresa Technopress, actual organizador de la feria Aquasur. Es en estos actores en quienes hay que buscar aliados estratégicos y posibles subsidiarios.

Con el fin de determinar la magnitud del subsidio y los distintos beneficios a futuro que este reporta para sus garantes, se recomienda como siguiente paso realizar una evaluación social como complemento de este estudio. De esta manera, se puede valorizar de mejor manera el negocio y se tendrá una herramienta sólida para poder negociar con las distintas partes involucradas. Estas, aportarán con capital inicial en forma de subsidio en la medida que este les reporte beneficios claros.

Con respecto al momento óptimo para construir el centro de eventos y tomando en cuenta la situación económica actual de Puerto Montt, se considera la crisis como una oportunidad en donde los actores interesados mencionados anteriormente necesitan atraer nuevos negocios a la zona. Considerando lo argumentado durante este informe referente a enfocar el centro de eventos como un foco de atracción de nuevas oportunidades, se justifica tal elección.

Finalmente, se sugiere llevar a cabo el proyecto con una estructura de capitales mixta, en donde la empresa dueña del terreno en donde se llevaría a cabo el centro reciba una fracción acordada por todas las partes de los ingresos producidos por el manejo de este. Además, se sugiere adquirir los terrenos colindantes al destinado para la construcción del centro. Esta recomendación, como ya se mencionó anteriormente, se basa en la experiencia de centros de eventos como Suractivo en Concepción y el *Orange County Convention Centre*, en Florida. En estos casos quedó en evidencia como la construcción del centro sube la plusvalía de los terrenos aledaños, a los cuáles se les puede sacar aún un mayor provecho vendiéndolos para la construcción de edificios que atraigan eventos, como hospitales, hoteles, casinos o centros de estudio.

11. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

11.1 BIBLIOGRAFÍA ESCRITA

HERRERA Blanco, Paloma. 2001. Gestión y organización de congresos: operativa, protocolo y ceremonial. Madrid. Editorial Síntesis.

INTERNATIONAL CONGRESS & CONVENTION ASSOCIATION. 2008. Statistics Report: The international association meetings market 1998 – 2007. Amsterdam.

LAWSON, FRED. 2000. Congress, Convention & Exhibition facilities: Planning, Designing and Management. Woburn, MA. Butterworth – Heinemann.

RAMÍREZ Blanco, Manuel. 1998. Teoría general de turismo. México, Diana.

SERNATUR, INE. 2000-2008. Informe anual de turismo. Santiago, Chile.

INE. 2007. Serie Inacer regional. Santiago, Chile.

DIARIO Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile. 2009. Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse”. Santiago, Chile.

ALLEN, Judy. 2000. The ultimate guide to event planning. Ontario. Wiley.

ALLEN, Judy. 2002. The business of event planning. Ontario. Wiley.

CELEDÓN, Juan Vicente. Junio 2007. Proyecto Lugar de Reuniones y eventos en Viña Cousiño Macul. Santiago, Chile.

ADIMARK. 2003. “Mapa socioeconómico de Chile, Nivel socioeconómico de los hogares del país basado en datos del Censo del 2002”, Santiago, Chile.

DRUKER, Peter F. 1994. Dirección de instituciones sin fines de lucro”. Madrid. El Ateneo.

DEL SOL, Patricio. 2009. Ganar sin competir/ Ganar por suerte. Santiago. Aguilar – El Mercurio.

SAPAG Nassir, Sapag Reinaldo. 1995. Preparación y Evaluación de Proyectos. Ed. Mc Graw Hill, 3ª edición.

CARRASCO Valenzuela, Luis. 2006. Evaluación técnico Económica de un proyecto hotelero en Puerto Varas. Santiago. Universidad de Chile.

Liberman B, Andrés. 2007. Material Docente Ingeniería Económica y Gestión Financiera, IN56A. Santiago. Universidad de Chile.

Chile. Ministerio Secretaria General de la Presidencia de la República. 2001. Reglamento del Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental D.S. No. 95 (D.O. 7.12.2002).

Chile. Servicio de Impuestos Internos. 1976. Ley sobre Impuesto a las Ventas y Servicios del Servicio de Impuestos Internos.

Chile. Servicio de Impuestos Internos. 1999. Ley de Rentas Municipales.

Chile. Ilustre Municipalidad de Puerto Montt. 2009. Plano Regulador Puerto Montt.

11.2 PAGINAS WEB

- www.melia-patagonia.com
- www.casapiedra.cl/
- www.espacioriesco.cl/
- www.teatrodellago.cl/
- www.hoteldonluis.cl
- www.solacehotel.cl
- www.hotelcabanasdellago.cl
- www.hotelbellavista.cl
- www.enjoy.cl
- www.aqua.cl
- www.aqua-sur.cl/
- www.technopress.cl/
- www.arenapuertomontt.cl/
- www.puertomonttchile.cl/
- www.ptomontt.cl/
- www.cabanaslosalerces.cl/
- www.iccaworld.com/ (International Congress and Convention Association)
- www.exponovios.cl/
- www.scb.cl (Santiago Convention Bureau)
- www.sinia.cl/ (Sistema nacional de información ambiental, CONAMA, Reglamento de sistema de evaluación de impacto ambiental)
- www.conama.cl
- www.chile.com
- www.suractivo.cl/ (centro de convenciones en Talcahuano)
- www.wikipedia.com
- www.visit-chile.org (Corporación de Promoción Turística de Chile)
- www.sii.cl
- www.ine.cl
- www.desolasol.cl
- www.laborum.com

11.3. REUNIONES:

Juan Vicente Celedón, ex gerente Casa Piedra y actualmente en centro de eventos Los Almendros. Fechas 15/06/09, 23/07/09, 30/11/09.

Joel Salamanca, gerente general Suractivo, Concepción. Fecha: 19/08/09

Matías López, Gerente General Santiago Convention Bureau. Fecha: 13/05/09

Claudio Sances, Product Manager Chile Convention Bureau. 10/09/09.

12. ANEXOS

- A) EJEMPLOS DE OBJETIVOS PERSEGUIDOS POR LOS EVENTOS
- B) RANKING DE NUMERO DE EVENTOS POR CONTINENTE
- C) RANKING CON NUMERO DE EVENTOS POR PAIS
- D) RANKING DESTINOS TURISTICOS MAS IMPORTANTES DE CHILE
- E) CARACTERISTICAS EVENTOS MEETING INDUSTRY
- F) TABLAS CON PROVEEDORES
- G) DETLLES CENTROS DE EVENTOS
- H) DETALLES HOTELES
- I) EJEMPLOS DE EVENTOS REALIZADOS EN LA ZONA
- J) PROYECCIÓN DEL NUMERO DE EVENTOS
- K) PROYECCIÓN DEL NUMERO DE ASISTENTES
- L) PLANO REGULADOR
- M) DETALLE INVERSIONES EN EQUIPOS
- N) COTIZACIÓN MOBILIARIO
- O) ORGANIGRAMA OPERATIVO
- P) PORCENTAJES BANQUETERAS
- Q) TARIFAS MATRIMONIOS
- R) PORCENTAJE SERVICIOS ADICIONALES
- S) DETALLE COSTOS FIJOS
- T) VIDAS UTILES
- U) ESTADO DE RESULTADOS, BALANCE Y FLUJO DE CAJA

ANEXOS

A) EJEMPLOS DE OBJETIVOS POR TIPO DE EVENTO⁶⁹

Ejemplos de algunos objetivos por tipo de evento:

Reuniones:

- Proporcionar nueva información sobre la compañía y/o sus productos
- Juntar gente fuera del ambiente de la oficina
- Intercambiar ideas
- Encontrar soluciones a problemas existentes
- Lanzar un nuevo producto
- Entrenar personal

Eventos corporativos:

- Evento especial para el personal (employee appreciation)
- Evento especial para los clientes (client appreciation)
- Evento especial para los proveedores (supplier appreciation)
- Cenas para entregar premios
- Unir a los proveedores con el staff
- Lanzamiento de productos
- Apojar una causa de recaudación de fondos a la cual la compañía está avocada
- Public awareness
- Reconocimiento de marca
- Aniversarios

Recaudación de fondos

- Recaudar fondos para I&D
- Atracción de la atención de los medios
- Public awareness
- Atraer nuevos auspiciadores
- Conseguir nuevas donaciones
- Incrementar el número de voluntarios
- Elaborar una base de datos

Conferencias

- Atraer a un gran número de gente para intercambiar información e ideas
- Lanzamiento de nuevos productos
- Sales recognition
- Oportunidad de juntar a los proveedores, clientes, staff y corredores en un mismo sitio

Incentivos

Crear eventos únicos en su tipo para reconocer un incremento en las ventas

⁶⁹ “The Ultimate Guide to event planning”, Judy Allen

Discutir futuras estrategias de ventas con los vendedores top
 Juntar a los altos ejecutivos y los vendedores top fuera del ambiente laboral
 Engrosar la lista de socios

Eventos especiales

Atracción de la atención de los medios

Public awareness

Atracción de nuevos clientes

Lanzamiento de productos

Ceremonias de premiación

Tributos

B) RANKING NÚMERO DE EVENTOS POR CONTINENTE

Continente	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Europa	2465	2477	2796	2817	3254	3381	3795	3854	3840	3719
Asia y Medio Este	647	695	721	791	892	867	1167	1220	1209	1257
Norte América	591	629	718	667	812	788	866	814	792	766
América Latina	269	283	349	355	346	412	451	543	554	552
Australia	149	164	225	199	189	197	223	216	233	232
Africa	124	104	122	122	135	136	151	163	140	155
Total	4245	4352	4931	4951	5628	5781	6653	6810	6768	6681

Fuente: Statistics Report: The International Association Meetings Market 1998 – 2007, ICCA.

C) RANKING NUMERO DE EVENTOS POR PAÍSES

#	País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1	EE.UU.	409	446	509	451	537	535	568	569	522	467	507
2	Alemania	225	272	324	282	306	314	380	368	389	430	402
3	España	200	195	200	218	298	296	360	319	293	307	347
4	Francia	228	218	283	256	253	263	346	328	316	255	334
5	Reino Unido	273	267	312	230	284	310	297	345	318	282	322
6	Italia	196	209	231	257	272	306	284	279	257	250	296
7	Brasil	76	73	114	92	90	106	138	159	212	209	254
8	Japón	163	149	168	207	200	189	180	197	194	215	247
9	Canadá	128	134	157	153	179	154	184	167	178	197	231
10	Holanda	146	152	184	182	160	182	228	229	211	195	227
11	República Popular China	56	67	79	79	118	76	202	203	189	195	223
12	Austria	103	95	99	102	112	152	163	177	222	204	196
13	Suiza	90	83	102	106	149	164	155	175	181	175	194
14	Australia	125	139	197	159	164	163	179	184	200	194	182
15	Portugal	114	55	79	91	110	128	136	131	132	153	177
16	República de Corea	63	67	49	102	104	85	132	124	141	120	169
17	Suecia	128	99	130	139	141	146	150	152	149	137	163
18	Finlandia	98	117	103	117	114	120	120	114	111	121	142
19	Grecia	66	73	56	82	114	91	113	116	135	117	123
20	Belgica	101	74	97	86	115	93	118	128	116	124	122
21	Singapur	45	48	63	56	67	78	106	131	133	120	118

22	Argentina	43	42	55	62	45	44	61	75	53	60	115
23	Dinamarca	92	85	85	114	130	102	104	97	102	100	113
24	Mexico	54	49	52	61	93	98	113	78	92	100	112
25	Hungría	55	64	71	56	91	82	105	116	116	112	111
26	Noruega	62	78	80	71	85	96	94	79	77	93	107
27	Polonia	32	45	67	78	60	59	91	103	94	89	101
28	Turquía	26	40	34	51	50	60	74	86	84	95	98
29	Tailandia	33	43	62	39	75	91	101	93	84	92	95
30	República Checa	54	68	51	64	73	104	93	96	112	82	92
	India	31	43	20	36	47	54	58	70	69	79	92
32	Irlanda	31	40	38	43	51	76	69	81	60	83	87
	Malasia	37	40	38	53	70	64	86	58	97	92	87
34	Sudafrica	67	62	71	61	54	60	74	67	67	67	82
35	Taipei Chino	40	47	39	44	60	44	63	65	57	90	79
36	Hong Kong, R.P. China	32	46	53	61	43	41	89	98	66	72	66
37	Chile	25	36	28	27	38	43	54	67	58	48	63
38	Colombia	15	16	15	15	13	17	18	40	24	34	45
39	Rusia	18	21	17	27	45	39	36	42	41	41	44
40	Eslovenia	25	25	28	22	34	27	45	41	41	45	43
41	Croacia	19	12	17	24	30	29	38	29	29	35	38
	Nueva Zelanda	20	22	23	36	21	31	37	29	28	35	38
43	Estonia	5	3	5	5	13	22	21	23	23	23	37
44	Filipinas	31	28	39	31	25	34	23	30	38	26	35
45	Uruguay	15	14	19	25	15	18	15	33	33	34	34
46	Indonesia	18	17	19	23	27	24	26	38	31	36	33
47	Emiratos Árabes Unidos	3	5	6	-	2	9	14	16	17	19	30
48	Rumania	3	11	8	17	22	13	20	20	18	21	26
49	Lituania	6	2	4	6	11	10	13	20	21	18	25
50	Islandia	10	16	31	12	24	23	23	26	21	16	24
51	Perú	13	15	14	11	23	21	27	24	20	18	23
52	Vietnam	1	8	3	12	8	16	19	25	19	26	22
53	Ecuador	3	7	4	7	10	13	18	13	14	20	21
	Latvia	6	3	6	13	14	10	9	17	46	30	21
55	Egipto	10	13	7	16	19	14	13	17	23	19	20
	Serbia	-	2	2	1	-	2	13	12	9	11	20
57	Bulgaria	5	6	3	4	13	5	16	11	24	15	19
58	Costa Rica	8	4	10	14	13	11	14	10	10	11	18
	Marruecos	12	7	8	8	10	15	9	16	11	13	18
60	Cuba	8	11	18	23	15	33	22	33	26	19	17
	Eslovaquia	15	15	11	13	22	10	19	13	18	11	17
66	Venezuela	15	12	12	15	15	9	14	11	10	14	13
70	Guatemala	2	4	5	10	8	11	13	6	11	9	9
73	Puerto Rico	9	8	8	9	9	8	11	10	9	10	8
78	Honduras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
	Paraguay	4	4	3	4	6	8	1	8	8	5	6
	Otros	199	181	206	180	209	230	238	273	258	246	289
	Total	4245	4352	4931	4951	5628	5781	6653	6810	6768	6681	7475

Fuente: Statistics Report: The International Association Meetings Market 1998 – 2007, ICCA; 2008 Statistics report per City and Country, ICCA.

D) RANKING DESTINOS TURÍSTICOS MAS IMPORTANTES DE CHILE

Lugares más visitados de Chile	
1	Santiago y sus alrededores
2	Valparaíso - Viña del Mar – Reñaca
3	Arica
4	Puerto Montt- Puerto Varas - Parque Nacional Pérez Rosales
5	Iquique - Salitreras
6	La Serena - Coquimbo
7	Osorno - Parque Nacional Puyehue
8	Calama - San Pedro de Atacama
9	Pucón - Villarrica
10	Punta Arenas - Parque Nacional Torres del Paine
11	Chiloé
12	Centros Invernales

Fuente: Servicio Natural de Turismo (Sernatur)

E) CARACTERÍSTICAS EVENTOS MEETING INDUSTRY

Evento	Convocantes	Asistentes	Duración	Financiamiento	Objetivos
Asambleas	Asociaciones, Empresas	Socios, Accionistas	1 día	Convocante	Información
Conferencias	Gobiernos	Representantes gubernamentales de alto nivel	1 o 2 noches	Países participantes	Político
Congresos	Asociaciones, Universidades, Sociedades, Colectivos de profesionales	Profesionales del sector	3 a 5 días	Patrocinio, cuotas de inscripción y exposición comercial paralela	Tecnológico, Científico, Medico-Sanitario, Cultural
Convenciones	Empresas	Personal de determinado nivel	2 noches (entre semana)	Convocante	Información, Motivación
Cursos	Asociaciones, Universidades	Profesionales y estudiantes del sector	2 a 5 días (entre semana)	Cuota de inscripción, Cuota de las universidades	Formación
Ferias Exposiciones Salones	Empresas, Gobiernos	Profesionales y gran público	4 a 8 días	Expositor	Comercial
Seminarios	Empresas, Asociaciones, Administración	Profesionales del sector, Personal de la empresa	1 o 2 días (entre semana)	Convocante, Cuota de inscripción (solo en contados casos)	Formación
Simposios	Empresas, Asociaciones	Profesionales	1 a 2 días	Convocante	Científico
Incentivos	Empresas	Personal de la empresa que ha cubierto determinados objetivos	Fin de semana viajes nacionales, 7-10 días viajes internacionales	Empresa	Motivación, Ventas

Fuente: Gestión y Organización de Congresos” – Ploma Herrero Blanco

F) PROVEEDORES Y SERVICIOS PRESTADOS

F.i) BANQUETERAS

Banqueteras y concesionarias de casinos				
	Empresa	Ciudad	Teléfono	Sitio web
1	In Chef	Puerto Montt	(65) 345583	www.inchef.cl
2	Banquetería R&M	Puerto Montt	87781125	www.banqueteriarym.blogspot.com
3	Banquetes del Sur	Puerto Montt	-	www.banquetesdelsur.cl
4	Banquetería Gutiérrez	Puerto Montt	(65) 28 1041 (65) 26 6296	www.banqueteriagutierrez.cl
5	Nana Bahamonde	Puerto Montt	(65) 25 3093	www.nanabahamonde.cl
6	Gestión Sur	Puerto Montt	(65) 31 0110	www.gestionsur.cl
7	Dapsimontt	Puerto Montt	(65) 27 3204	www.dapsimontt.cl
8	Banquetería Liliana	Puerto Montt	(65) 34 9827	www.banqueterialiliana.cl
9	Coktel	Puerto Montt	(65) 52 4838	www.coktel.cl

Fuente: www.amarillas.cl, www.ptomontt.cl

F.ii) OPC's, PRODUCTORAS Y WEDDING PLANNERS

OPC's y Productoras				
	Empresa	Ciudad	Teléfono	Sitio web
1	Mega producciones	Concepción	-	www.megaproducciones.cl/
2	Eventos Larroch	Puerto Montt	(65)255111	www.larroch.cl/
3	Sunrise producciones	Puerto Montt	98322 4661	www.sunriseproducciones.cl/
4	Wedding Planner Chile	Santiago	-	www.wpch.cl/

Fuente: www.amarillas.cl, www.ptomontt.cl

En el anexo 12.4. se presenta un detalle de eventos que realiza cada una de las empresas.

F.iii) AGENCIAS DE VIAJES

Agencias de viajes				
	Empresa	Ciudad	Teléfono	Sitio web
1	Agencia de viajes Traveler & Tours	Puerto Montt	(65) 29 5997	www.traveltour.es.tl
2	Agencia de viajes Peterel Tours	Puerto Montt	(65) 38 3343 (65) 38 3342	www.petrel.cl
3	Mapa travel LTDA.	Puerto Varas	(65) 26 7814	www.mapatravel.com
4	Eureka Turismo	Puerto Montt	(65) 38 3310	www.chile-travel.com/eureka.htm

5	Mapa Travel	Puerto Montt	(65) 267814	www.mapatravel.cl
6	Open Travel Andes Patagónicos	Puerto Montt	(65) 26 05 24	www.opentravel.cl
7	Viaje Express Ltda.	Puerto Montt	(65) 274595	www.viajeexpress.cl/
8	Visitchile Ltda.	Puerto Montt	(65) 259111	www.visitchile.cl

Fuente: www.amarillas.cl, www.ptomontt.cl

F.iv) SEGURIDAD

Seguridad				
	Empresa	Ciudad	Teléfono	Sitio web
1	Proguardias	Osorno	(64) 54 0752	www.proguardias.com
2	SPB Seguridad	Puerto Montt	(65) 26 6594	www.spb.cl
3	OWL	Puerto Montt	(65) 25 7642	www.owl.cl

Fuente: www.amarillas.cl, www.ptomontt.cl

F.v) TRANSPORTE:

Transporte					
	Empresa	Ciudad	Teléfono	Sitio web	Descripción
1	Viaje Express Ltda.	Puerto Montt	(65) 274595	www.viajeexpress.cl	Tours y arriendo autos y camionetas
2	Transportes Gonzales	Puerto Montt	95453639 85719644	http://www.transportesgonzalez.cl/	Flota 9 minibuses, cobertura de Temuco a Chiloé
3	Aeripuelche S.A.	Puerto Montt	(65)-435827	aeropuelche@surnet.cl	Transporte aereo de pasajeros en avioneta
4	Andes Austral	Puerto Montt	(65)-293752	vuelos@surnet.cl	Transporte aereo de pasajeros en avioneta
5	ETM	Puerto Montt	(65)-256253	www.busesetm.cl/	flota cuenta con buses de lujo hasta vans y minibuses
6	Absa	Puerto Montt	(65) 25 6315	www.busesabsa.cl	Buses y minibusesde turismo

Fuente: www.amarillas.cl, www.ptomontt.cl

F.vi) CARPAS Y TOLDOS

Carpas y toldos				
	Empresa	Ciudad	Teléfono	Sitio web
1	Carpas Sur	Puerto Montt	(65) 28 2792	www.carpasur.cl
2	Tarpulin	Puerto Montt	(65) 27 2077	www.tarpulin.cl
3	Carpas Ralún	Puerto Montt	(65)-266884	www.carpasralun.cl/

Fuente: www.amarillas.cl, www.ptomontt.cl

G) DETALLES CENTROS DE EVENTOS

G.i) CASA PIEDRA

Primer nivel:

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón de las Esculturas	15,0	10,0	4,0	150	150	64	100	160
Patio de las Esculturas	20,0	20,0	7,5	400	250	-	330	400
Salón Costanera	27,0	18,0	6,3	486	450	280	400	500
Salón Vitacura	27,0	24,0	6,3	648	550	320	500	650
Salón Cordillera	27,0	18,0	6,3	486	450	280	400	500
Gran Salón	54,0	27,0	6,3	1.458	1.900	850	1.700	1.500
Salón Los Andes	14,6	4,6	3,5	68	80	28	48	70
Salón Farellones	21,2	7,5	3,5	159	160	75	130	170

Fuente: www.casapiedra.cl, Elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón de las Esculturas	1,00	2,34	1,50	0,94
Patio de las Esculturas	1,60	0,00	1,21	1,00
Salón Costanera	1,08	1,74	1,22	0,97
Salón Vitacura	1,18	2,03	1,30	1,00
Salón Cordillera	1,08	1,74	1,22	0,97
Gran Salón	0,77	1,72	0,86	0,97
Salón Los Andes	0,85	2,43	1,42	0,97
Salón Farellones	0,99	2,12	1,22	0,94
promedio	1,07	2,01	1,24	0,97

Fuente: www.casapiedra.cl, elaboración propia



Segundo nivel:

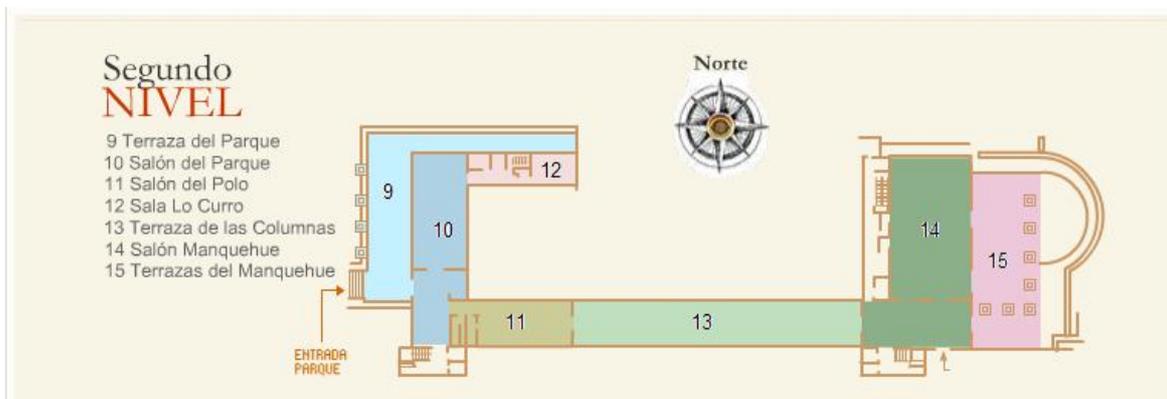
Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.

Terraza del Parque	30,7	8,6	-	264	-	-	140	280
Salón del Parque	21,0	10,0	3,0	210	250	140	180	230
Salón del Polo	18,5	8,2	3,0	138	140	60	100	140
Sala Lo Curro	8,4	5,7	2,8	48	54	24	40	50
Terraza de las Columnas	53,7	7,0	-	376	500	280	340	400
Salón Manquehue	27,0	15,0	4,0	405	450	250	400	420
Terrazas del Manquehue	38,0	12,0	-	456	-	-	210	480

Fuente: www.casapiedra.cl

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Terraza del Parque	0,00	0,00	1,89	0,94
Salón del Parque	0,84	1,50	1,17	0,91
Salón del Polo	0,99	2,30	1,38	0,99
Sala Lo Curro	0,89	2,00	1,20	0,96
Terraza de las Columnas	0,75	1,34	1,11	0,94
Salón Manquehue	0,90	1,62	1,01	0,96
Terrazas del Manquehue	0,00	0,00	2,17	0,95
Promedio	0,87	1,75	1,42	0,95

Fuente: www.casapiedra.cl, elaboración propia



G.ii) ESPACIO RIESCO

Nivel 0:

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Gran Salón Don Alberto	60,0	27,0	4,0	1.620	2.350	850	1.000	2.800
1/5 Gran Salón Don Alberto	27,0	12,0	4,0	318	450	170	200	560
Salón Doña Elvira	84,0	14,0	5,0	1.176	-	-	-	2.100
Patio Inglés	36,0	12,0	5,0	432	-	-	-	770

Fuente: www.espacioriesco.cl, elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Gran Salón Don Alberto	0,69	1,91	1,62	0,58
1/5 Gran Salón Don Alberto	0,71	1,87	1,59	0,57
Salón Doña Elvira	0,00	0,00	0,00	0,56
Patio Inglés	0,00	0,00	0,00	0,56
Promedio	0,70	1,89	1,61	0,57

Fuente: www.espacioriesco.cl, elaboración propia



Nivel 1:

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Gran Salón Riesco	60,0	27,0	6,0	1.620	2.350	850	1.000	2.800
Patio del Polo	32,0	28,0	-	878	-	-	-	1.570
Patio Salto de Agua	50,0	43,0	-	2.154	-	-	-	3.800
Galería de los Arcos	48,0	8,0	8,0	382	400	170	240	680
Terraza	47,0	6,0	8,0	290	-	-	-	500

Fuente: www.espacioriesco.cl, elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Gran Salón Riesco	0,69	1,91	1,62	0,58
Patio del Polo	0,00	0,00	0,00	0,56
Patio Salto de Agua	0,00	0,00	0,00	0,57
Galería de los Arcos	0,96	2,25	1,59	0,56
Terraza	0,00	0,00	0,00	0,58
Promedio	0,82	2,08	1,61	0,57

Fuente: www.espacioriesco.cl, elaboración propia



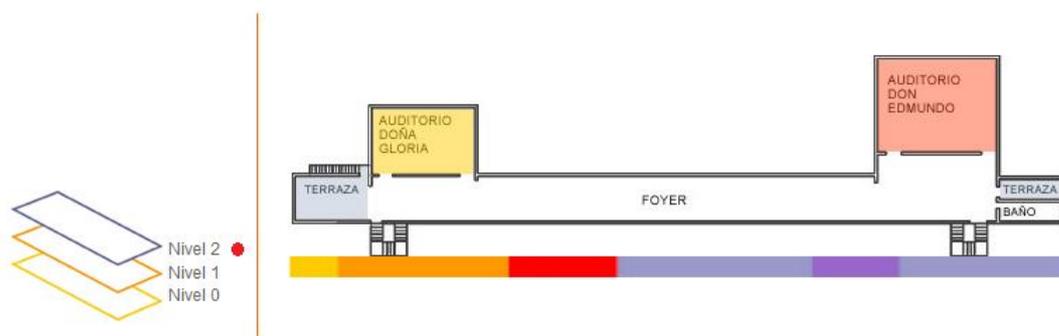
Nivel 2:

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Auditorio Doña Gloria	14,0	9,0	4,0	116	95	45	85	200
Auditorio Don Edmundo	16,0	13,0	4,0	205	160	70	150	360
Terraza Doña Gloria	9,0	6,0	-	55	-	-	-	-
Terraza Don Edmundo	8,0	3,0	-	22	-	-	-	-

Fuente: www.espacioriesco.cl, elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Auditorio Doña Gloria	1,22	2,58	1,36	0,58
Auditorio Don Edmundo	1,28	2,93	1,37	0,57
Promedio	1,25	2,75	1,37	0,57

Fuente: www.espacioriesco.cl, elaboración propia



G.iii) SURACTIVO (CONCEPCIÓN):

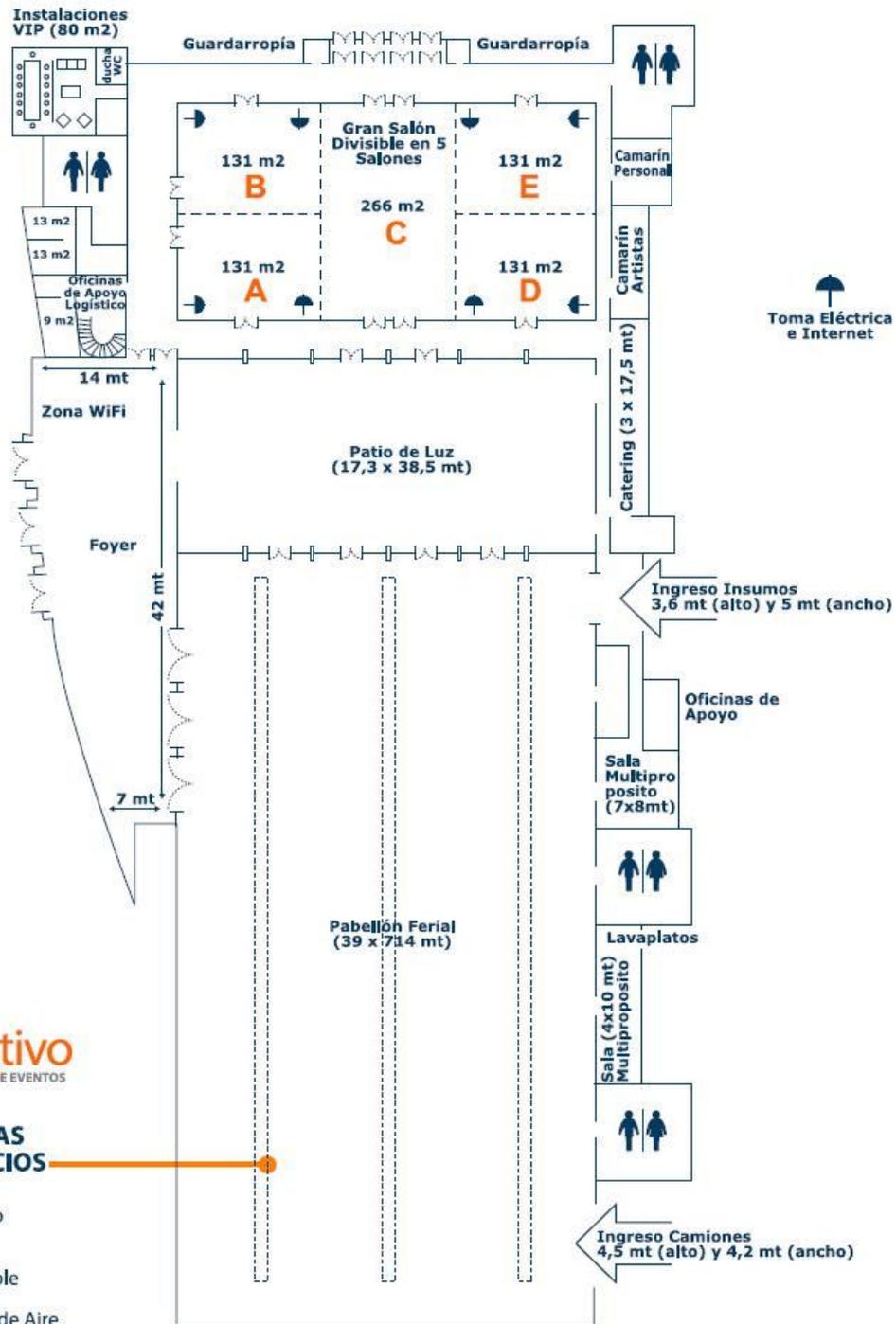
Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m2)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Gran Salón	38,5	19,3	5,5	743	1000	500	500	1200
Salón A	13,8	9,5	5,5	131	100	50	60	200
Salón A+B	19,3	13,8	5,5	266	200	100	180	450
Salón A+B+C	25	19,3	5,5	482	400	250	300	720
Patio de Luz	38,5	17,3	Libre	666	400	250	200	400
Espacio Ferial	71,4	39	10	2785	4000	2000	2500	-
Foyer	41,5	15	8,5	623	300	150	200	-
VIP	-	-	-	80	-	-	12	-

Fuente: www.suractivo.cl, elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Gran Salón	0,74	1,49	1,49	0,62
Salón A	1,31	2,62	2,18	0,66
Salón A+B	1,33	2,66	1,48	0,59
Salón A+B+C	1,21	1,93	1,61	0,67
Patio de Luz	1,67	2,66	3,33	1,67
Espacio Ferial	0,70	1,39	1,11	0,00
Foyer	2,08	4,15	3,12	0,00
VIP	0,00	0,00	6,67	0,00
Promedio	1,16	2,13	1,87	0,84

Promedio no considera ni al foyer ni el salón VIP.

Fuente: www.suractivo.cl, elaboración propia



G.iv) ARENA PUERTO MONTT:

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón Pelluco	23	12	3	276	215	90	210	480
Salón Angelmó	23	12	3	276	215	90	210	480
Salón Arena	50	30	13,5	1500	2100	510	1200	2600

Fuente: www.arenapuertomontt.cl, elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón Pelluco	1,28	3,07	1,31	0,58
Salón Angelmó	1,28	3,07	1,31	0,58
Salón Arena	0,71	2,94	1,25	0,58
Promedio	1,09	3,02	1,29	0,58

Fuente: www.arenapuertomontt.cl, elaboración propia



G.v) TEATRO DEL LAGO (FRUTILLAR):

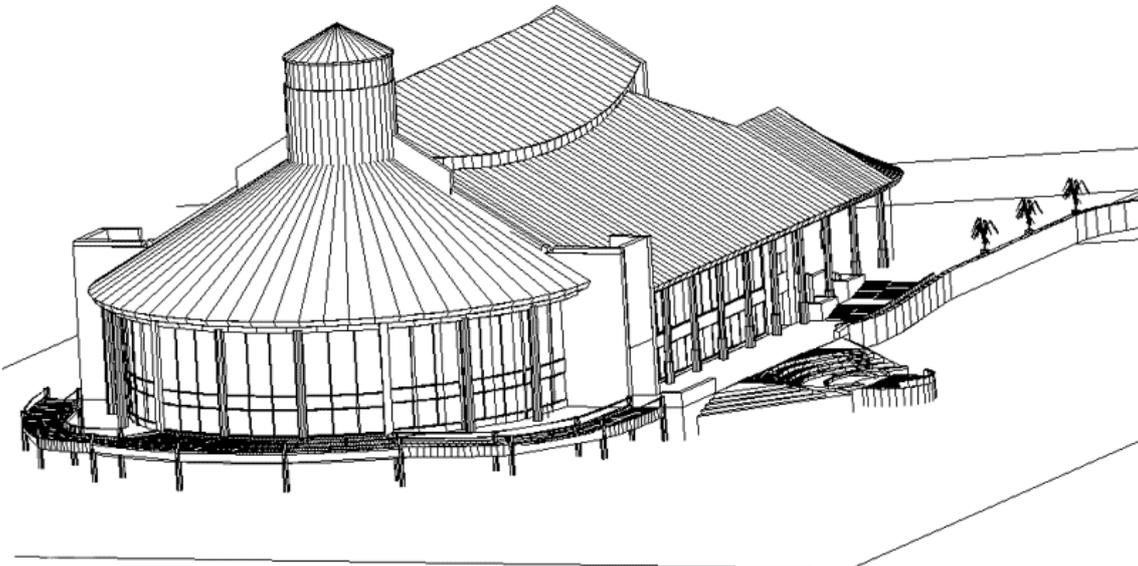
Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Volcán Osorno	-	-	7,7	545	-	-	400	600
Lago Puyehue	-	-	3,9	165	220	160	160	220
Anfiteatro	-	-	11,0	193	250	-	-	-
Lago Todos los Santos	-	-	3,2	62	40	30	40	60
Café Cappuccini	-	-	3,2	126	-	50	60	80

No incluye sala de conciertos con capacidad para 1200 personas

Fuente: www.teatrodelago.cl, elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Volcán Osorno	0,00	0,00	1,36	0,91
Lago Puyehue	0,75	1,03	1,03	0,75
Anfiteatro	0,77	0,00	0,00	0,00
Lago Todos los Santos	1,55	2,07	1,55	1,03
Café Cappuccini	0,00	2,52	2,10	1,58
Promedio	1,02	1,87	1,51	1,07

Fuente: www.teatrodelago.cl, elaboración propia



H) DETALLE HOTELES

H.i) HOTEL Y CENTRO DE EVENTOS BELLA VISTA (PUERTO VARAS)

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Mañío	4,0	3,8	3,2	15,2	16	12	-	-
Ulmo	8,0	6,5	3,2	52	50	40	40	45
Alerce	28,0	10,0	3,6	280	300	260	260	280

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Mañío	0,95	1,27	0,00	0,00
Ulmo	1,04	1,30	1,30	1,16
Alerce	0,93	1,08	1,08	1,00
Promedio	0,97	1,21	1,19	1,08

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

H.ii) HOTEL CABAÑAS DEL LAGO (PUERTO VARAS)

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón Petrohué	10	10	3,8	100	140	-	-	-
Salón Calbuco	15	5	2,6	75	80	-	-	-
Salón Llanquihue	7	5,7	2,5	40	50	-	-	-
Salón Puerto Varas	4,2	3,8	2,5	16	10	-	-	-

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón Petrohué	0,71	0,00	0,00	0,00
Salón Calbuco	0,94	0,00	0,00	0,00
Salón Llanquihue	0,80	0,00	0,00	0,00
Salón Puerto Varas	1,60	0,00	0,00	0,00
Promedio	1,01	0,00	0,00	0,00

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

H.iii) HOTEL DON LUIS (PUERTO MONTT)

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m2)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón Angelmó	-	-	-	71	60	60	40	70
Salón Melipulli	-	-	-	37	50	50	35	50
Salón Directorio	-	-	-	12	12	-	8	-

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón Angelmó	1,18	1,18	1,78	1,01
Salón Melipulli	0,74	0,74	1,06	0,74
Salón Directorio	1,00	0,00	1,50	0,00
Promedio	0,97	0,96	1,44	0,88

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

H.iv) SOLACE HOTEL (PUERTO VARAS)

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m2)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón los Notros	-	-	-	68	100	-	-	-
Salón las Bandurrias	-	-	-	32	30	-	-	-
Salón Directorio	-	-	-	20	-	-	10	-

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón los Notros	0,68	0,00	0,00	0,00
Salón las Bandurrias	1,07	0,00	0,00	0,00
Salón Directorio	0,00	0,00	2,00	0,00
Promedio	0,87	0,00	2,00	0,00

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

H.v) HOTEL LOS ALERCES (PUERTO VARAS)

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m2)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.

Salón Puertas del Lago	-	-	-	365	450	250	330	350
Salón Imperial	-	-	-	180	150	80	100	100

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón Puertas del Lago	0,81	1,46	1,11	1,04
Salón Imperial	1,20	2,25	1,80	1,80
Promedio	1,01	1,86	1,45	1,42

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

H.vi) HOTEL DIEGO DE ALMAGRO

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Caiten	-	-	-	51	30	25	-	-
Chiloé	-	-	-	51	40	30	40	-
Frutillar	-	-	-	35	30	25	-	-
Osorno	-	-	-	78	75	40	-	-
Puerto Montt	-	-	-	143	200	70	250	-
Puerto Varas	-	-	-	35	30	25	-	-
Puerto Montt y Chaitén	-	-	-	170	300	-	-	-
Valdivia	-	-	-	53	40	30	-	-

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

Salones	Metros cuadrados por persona			
	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Caiten	1,70	2,04	0,00	0,00
Chiloé	1,28	1,70	1,28	0,00
Frutillar	1,17	1,40	0,00	0,00
Osorno	1,04	1,95	0,00	0,00
Puerto Montt	0,72	2,04	0,57	0,00
Puerto Varas	1,17	1,40	0,00	0,00
Puerto Montt y Chaitén	0,57	0,00	0,00	0,00
Valdivia	1,33	1,77	0,00	0,00
Promedio	1,12	1,76	1,28	0,00

Fuente: Guía de Hoteles y Centros de Convenciones “Donde Alojarse y Reunirse” 2009. Diario Estrategia, Johnson Comunicaciones y Hoteleros de Chile, Elaboración propia

H.vii) HOTEL CASINO PUERTO VARAS

Salones	Dimensiones				Capacidades			
	Largo m	Ancho m	Alto m	Área (m ²)	Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
Salón Principal				610	600	398	444	548
Salón Principal dividido (1/3)				195	192	127	142	175
Salón 2				152	150	100	111	137

Fuente: www.hoteldellago.cl/opensite_20070924155229.aspx (enjoy), Elaboración Propia

Nota: Al no tener información de cuanta gente cabe por salón según el tipo de evento, se utilizó el promedio de los índices de los otros hoteles de la zona para sacar cuanta gente cabe por salón. Si bien estos números pueden no coincidir exactamente con las capacidades que piensa proyectar el centro, si deberían estar muy cerca y sirven para dar una idea del protagonismo que puede llegar a tener este hotel en los eventos de la zona. Los promedios ocupados fueron los siguientes:

Metros cuadrados por persona			
Auditorio pers.	Escuela pers.	Banquete pers.	Cóctel pers.
1,02	1,53	1,37	1,11

H.viii) OTROS

Los hoteles que se presentan a continuación, no representan una amenaza directa para el centro de eventos, al no tener salones de gran tamaño. Además, no cuentan con información sobre sus dependencias y en las guías con los principales hoteles con salones de reuniones de la zona ni siquiera aparecen nombrados. En la lista, se presentan entonces hoteles de las ciudades de Puerto Montt y Puerto Varas, con sus respectivas estrellas.

Puerto Montt

Hotel Gran Pacífico: 5 salones pequeños	5E
Hotel la Península: Salones con montaje auditorio, escuela, en forma de U, imperial y banquete.	4E
Hotel Don Viecente	4E
Hotel Holiday Inn Express: 3 salones, el mas grande de 30m ² y el mas chico de 15m ² .	4E
Hotel Puertosur	4E
Hotel Club Presidente	4E

Puerto Varas

Hotel Puelche	4E
Hotel Colonos del Sur	4E

Fuente: Sitios web respectivos hoteles

J) DETALLE CRISIS PUERTO MONTT

Si bien para todas las regiones de Chile los últimos dos años se han caracterizado por ser particularmente duros en el ámbito económico, para la X región fueron devastadores. Agregándole el efecto de la crisis mundial suprime, se suma el efecto del virus ISA que afecta a la industria del salmón, principal actividad de la región y motor de la capital Puerto Montt. El virus se halló en Chile en julio de 2007 y hasta la fecha se ha detectado una veintena de zonas infectadas, principalmente en las sureñas regiones de Aysén y de Los Lagos. Medios locales afirman que el 2008 fue el peor año de la historia para las empresas salmoneras, ya que en ese ejercicio sufrieron en toda su magnitud el embate del virus ISA.

Esta es una enfermedad producida por un virus de la familia Orthomyxoviridae, del género Isa virus. La infección afecta al Salmón del Atlántico (*Salmo salar*), principalmente a peces cultivados en agua de mar. Los efectos de este virus provoca importantes mortalidades entre los salmones infectados con el virus, sin embargo por suerte la enfermedad no tiene impacto en salud pública, ya que el virus no afecta al hombre. Sí genera millonarias pérdidas en la industria, y despidos por baja de producción (altos costos sociales asociados).

La enfermedad apareció la primera vez en Noruega en los años 80, luego se extendió a Canadá, Escocia, Islas Faroë y Estados Unidos. En el hemisferio norte se ha encontrado el virus también en especies nativas. En Chile, el virus ISA fue aislado en el año 2001 en Salmón Coho, sin que hasta la fecha haya producido más patologías asociadas a la enfermedad en los peces.

El impacto del virus ISA ha dejado millonarias pérdidas, menor crecimiento y fuerte impacto en el empleo no solo de las industrias salmoneras sino que también de todas las interrelacionadas y que de alguna manera aportan a la cadena de valor. Pero si bien las pérdidas han sido cuantiosas, se reconoce un aprendizaje que sin duda hará la industria menos susceptible en el futuro. Algunas de las medidas para contener la infección hoy son:

-Sernapesca estableció medidas de contingencia obligatorias, para evitar la propagación de la enfermedad. Esto se concreta con la eliminación o cosecha de las jaulas con animales afectados por ISA

-Además de la delimitación de zonas de cuarentena y vigilancia, restricción de movimientos de la zona afectada, estrictas medidas de bioseguridad, condiciones de cosecha y proceso especiales para centros ubicados en las zonas bajo cuarentena y vigilancia.

-Se establecen barreras sanitarias para las regiones X-XI- y XII- mas un monitoreo y vigilancia permanente de los centros de las zonas afectadas y otros relacionados con el brote.

Además, hay medidas de control para evitar el movimiento de alimentos, redes, mortalidades, equipos de un lugar de cultivo a otro, para evitar la contaminación cruzada, por ello se promueven áreas en cuarentena con vigilancia.

Por otro lado, para superar la crisis que inició el ISA, el sector salmonero decidió dejar de cosechar salmón por unos años, hasta que la enfermedad desaparezca por completo.

Para evitar situaciones similares en el futuro, el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) ya entregó la autorización para que se comercialice la inmunización contra el virus ISA a la Farmacéutica en Acuicultura Veterinaria (FAV), una filial de la Corporación Farmacéutica Recalcine. Se trata de la primera alternativa inmunológica desarrollada en Chile que está disponible para combatir esa patología, que causó el año pasado pérdidas cercanas a los 30 millones de dólares a esa industria y el despido de unos 17.000 trabajadores.

Esta vacuna fue lograda diez meses después de que se iniciaran las pruebas. FAV se convirtió en el primer laboratorio en dar con la fórmula para combatirlo, obteniendo en las pruebas más de un 80% de eficacia, según el SAG. "Nuestra vacuna es polivalente, lo que significa que en una sola inyección se cubren diversos tipos de patologías entre esos, el virus ISA, que es lo que la industria necesita", dijo el gerente general de FAV, Carlos González.

Para la reactivación integral de la ciudad de Puerto Montt se están realizando considerables esfuerzos. Entre ellos está la instauración de una mesa intersectorial, entre el Ministerio de Economía y del Trabajo, más la Confederación Nacional de Trabajadores del Salmón (Conatrasal), con la cuál se espera iniciar un Plan de Contingencia Pública para mitigar la cesantía y los impactos sociales que están afectando gravemente a las comunas salmonicultoras de la Región de Los Lagos.

Para esto, se propuso una serie de medidas que apuntan a concurrir rápida y eficazmente a atender las necesidades de generación de empleos a través de un plan de inversión pública específico, que considera el desarrollo de obras que ocupen preferencialmente mayor mano de obra, la repactación de deudas habitacionales, apoyo a nuevos micro emprendimientos, subsidios y becas de capacitación a trabajadores, entre otros.

Por otro lado, en el área de construcción se ha notado una mejoría, aunque en el comercio piden una ayuda para las PYMES. Luis Felipe Navarro, presidente Cámara Chilena de la Construcción (C.Ch.C) delegación regional Puerto Montt, han comenzado a surgir indicios que señalan que la actual crisis estaría tocando fondo y esperamos que a fin de año la construcción empiece recuperarse". "Ante una situación de crisis, la inversión privada se reciente, por lo que nos hemos acercado especialmente a las autoridades regionales para ver la forma de mantener activo el sector ya sea por la parte de vivienda y proyectos de infraestructura pública", señaló Navarro. Para el gerente de la Cámara Nacional de Comercio de Puerto Montt, Raúl Helmke, "estamos luchando para tener una reactivación, ya que en esta zona nos vimos afectados por la crisis económica y del salmón, aunque en este último sector algunas compañías han logrado acuerdos con la banca". Al ser consultado por alguna ayuda en particular que

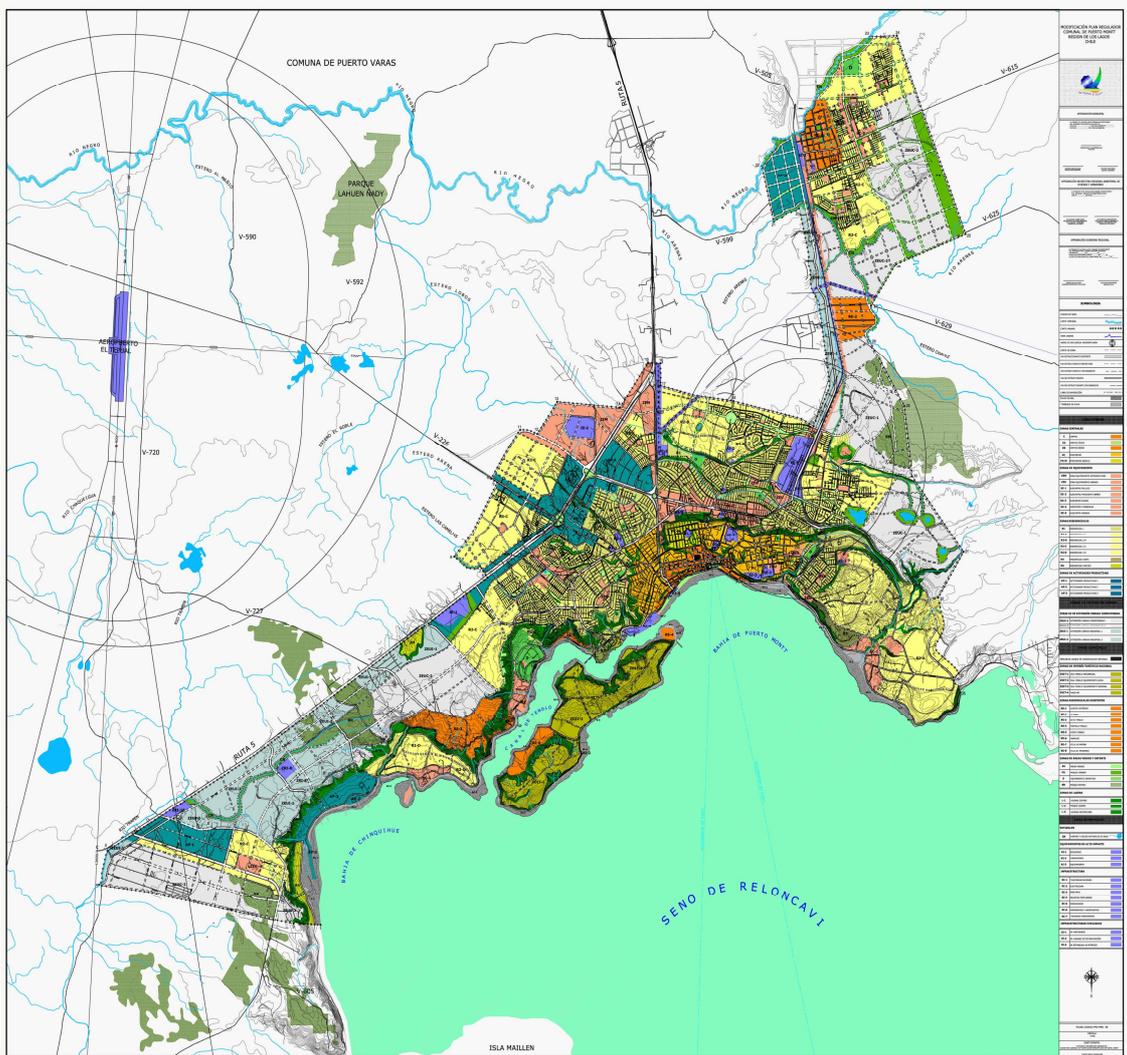
debiera otorgar el Estado, Helmke dijo que “una flexibilidad en el caso de la deuda de las empresas PYMES, ya que les cuesta poder renegociar con la banca, por lo que el estado, a través de CORFO debiera otorgar créditos blandos”.

Por último, existe un Comité de Reactivación de Los Lagos encargada de poner en práctica las medidas dadas por la presidenta de la república para la reactivación del país.

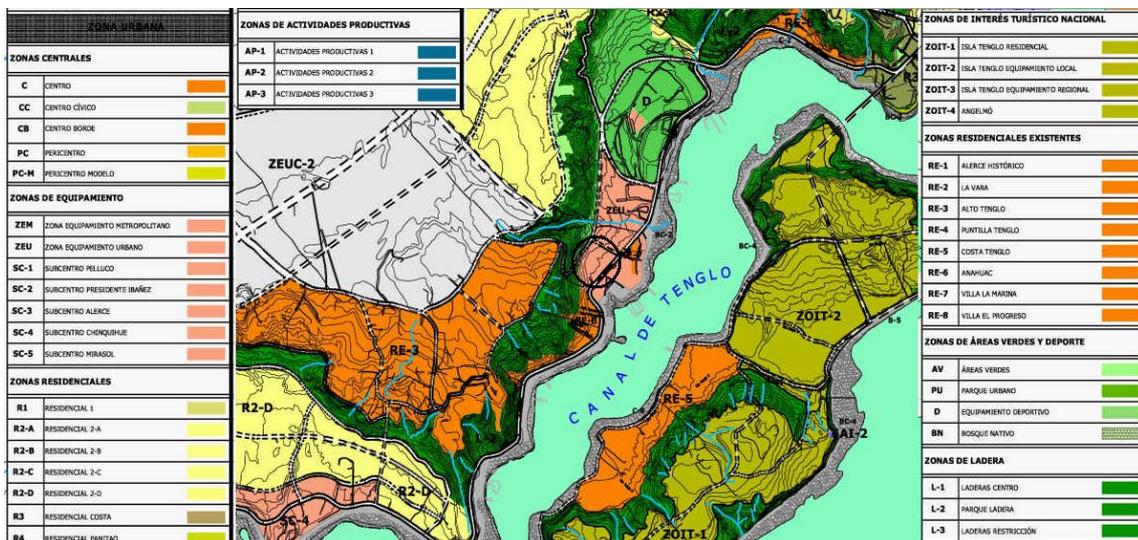
Como se puede observar, si bien en la zona la crisis fue de mayor envergadura, siendo una de las regiones más afectadas del país, se están haciendo considerables esfuerzos no solo para reactivar la economía local, sino que también para darle más estabilidad. Para el futuro, Puerto Montt y el resto de la X región, se proyectan como regiones sólidas que han aprendido de los errores pasados y han sacado valiosas lecciones. En su caso, el dicho “lo que no te mata te hace más fuerte” será más cierto que nunca.

M) PLANO REGULADOR PUERTO MONTT

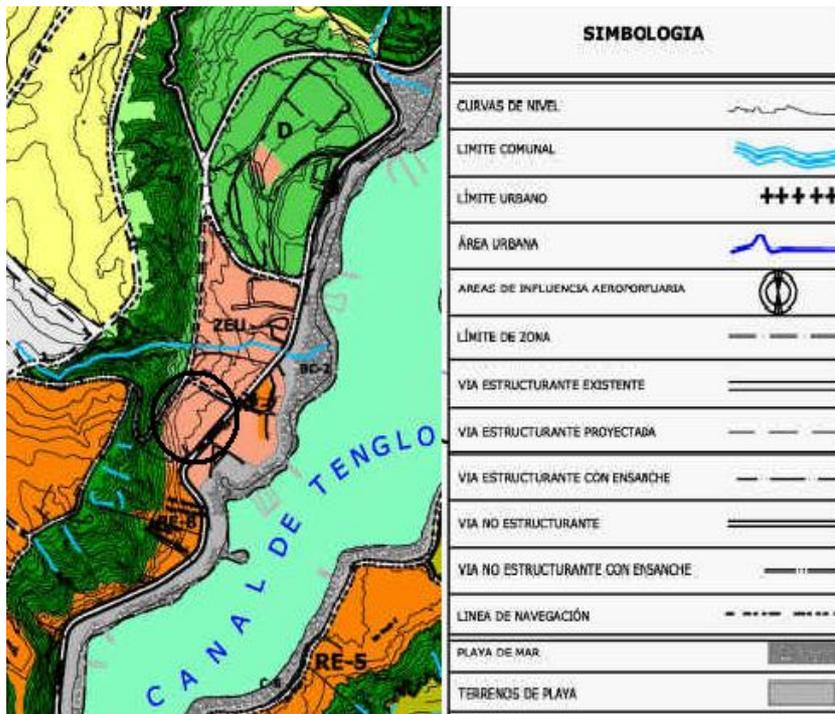
M.i) VISTA GENERAL



M.ii) CHINQUIHUE SEGÚN ZONAS



M.iii) RUTAS DE ACCESO



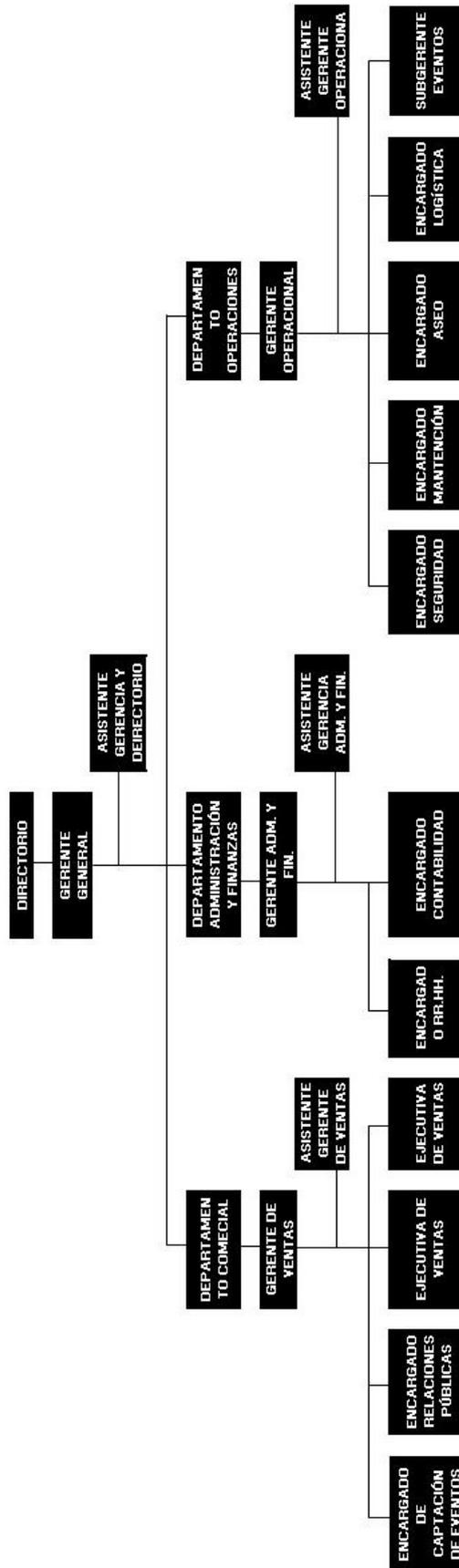
N) DETALLE INVERSIÓN EQUIPOS

Ítem	Unidades	Costo Unitario (\$CLP)	Costo Total (\$CLP)	Vida Útil
Muebles y enseres				
Escritorios y Mesas				
Escritorio Gerente General	1	606.900	606.900	7
Escritorio Otros Gerentes	3	511.700	1.535.100	7
Estaciones de Trabajo en L	8	380.800	3.046.400	7
Counter Recepción	2	1.963.500	3.927.000	7
Mesa Directorio (10p)	1	1.059.100	1.059.100	7
Mesas de Centro	2	160.650	321.300	7
Mesas Rinconeras	4	160.650	642.600	7
Sillas y Sillones				
Silla Gerente General	1	155.759	155.759	7
Sillas Otros Gerentes	3	136.243	408.729	7
Otras Sillas escritorio	8	59.488	475.905	7
Sillas Asistentes (counter)	2	59.488	118.976	7
Sillas Estaciones de Trabajo	8	59.488	475.905	7
Sillas Mesa directorio	10	59.488	594.881	7
Sillones Grandes	2	941.171	1.882.342	7
Estantes y archivadores				
Mueble Biblioteca Archivos	2	148.750	297.500	7
Gabinete Base	4	124.950	499.800	7
Estante Archivo	2	178.500	357.000	7

Enseres				
Lámparas de mesa	4	30.000	120.000	7
Lámparas de trabajo	14	20.000	280.000	7
Cuadros (enmarcados)	15	100.000	1.500.000	7
Otros	-	300.000	300.000	7
Plantas interiores	20	20.000	400.000	7
Vehículos				
Camioneta diesel	1	8.000.000	8.000.000	7
Área Catering				
Estante 4 parrillas Acero Inox. 120 x 45 cms	1	261.800	261.800	15
Repisa Mural Acero Inoxidable	3	95.200	285.600	15
Lavadero Doble Acero Inox. 160 x 60 c/artril soldado	1	392.700	392.700	15
Cocina Industrial 8 quemadores	1	1.059.100	1.059.100	9
Mesón de Trabajo Acero Inox. 190 x 60 cms	2	285.600	571.200	15
Carro Multiuso	1	214.200	214.200	15
Campana Industrial Central 250*130 cms	1	702.100	702.100	9
Lavamanos simple con llave pedal 50 x 50 cms	1	202.300	202.300	15
Estractor Industrial Domo Trifásico	2	368.900	737.800	9
Carro Plataforma para Bodegas	1	202.300	202.300	15
Congelador horizontal 600 lts	1	547.400	547.400	9
Refrigerador 2 puertas aires reforzado	1	940.100	940.100	9
Equipos y Artículos de Oficina				
Minicomponente	2	100.000	200.000	6
Sistema de amplificación (de los proyectores)	2	150.000	300.000	6
DVD	3	40.000	120.000	6
Teléfonos fijos (instalados, contando salón VIP y sala de directorio)	16	15.000	240.000	3
Central Telefónica	1	297.500	297.500	3
Fax	2	100.000	200.000	3
Cocinas				
Hervidor	4	30.000	120.000	9
Loza (juego completo, 6 de cada ítem)	4	50.000	200.000	7
Microondas	2	60.000	120.000	9
Refrigerador pequeño	2	150.000	300.000	9
Maquinarias y Equipos Computacionales				
Servidor (con instalación y software)	1	6.700.000	6.700.000	6
Computadores (contando uno para el servidor)	15	400.000	6.000.000	6
Multifuncional láser	1	150.000	150.000	3
Proyectores	2	800.000	1.600.000	6
Otros				
Generador (200 kw)	1	12.000.000	12.000.000	10
Total			61.669.297	

Fuente: SII, www.biggi.cl, Forma 3 Diseño y Comunicación, PC Factory, Datos Robinson Crusoe, Elaboración Propia

P) ORGANIGRAMA OPERATIVO



Q) PORCENTAJES SERVICIOS BANQUETERAS

Evento	Desayunos	Almuerzos	Cenas	Cóctel	Coffee break	Snack	nada	Bar abierto
Familias								
Matrimonios	0%	0%	70%	100%	0%	0%	0%	80%
Otros	0%	40%	40%	100%	0%	0%	0%	60%
Empresas								
Internos	60%	70%	30%	30%	70%	60%	30%	50%
Externos	20%	60%	40%	60%	0%	10%	40%	40%
I.S.F.L.								
Ferias, Expos y Salones	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Seminarios, Convenciones, Congresos y Seminarios	0%	0%	0%	0%	90%	90%	10%	0%
Beneficencias	10%	20%	70%	70%	0%	0%	30%	0%

Fuente: Elaboración Propia

Evento	E(costo)		E(precio)		Prom. Ponderado espacio (m2/p)
	\$CLP	(UF)	\$CLP	(UF)	
Familias					
Matrimonios	19.600	0,9	26.460	1,3	1,94
Otros	18.800	0,9	25.380	1,2	1,46
Empresas					
Internos	19.420	0,9	26.217	1,2	1,69
Externos	17.640	0,8	23.814	1,1	1,45
I.S.F.L.					
Ferias, Expos y Salones	0	0,0	0	0,0	1,00
Seminarios, Convenciones, Congresos y Seminarios	3.600	0,2	4.860	0,2	0,74
Beneficencias	8.110	0,4	10.949	0,5	1,69

Fuente: Elaboración Propia

R) COTIZACIONES MATRIMONIOS

R.i) ARENA PUERTO MONTT

Menú	Tarifa p/p (c/IVA)	Uso local
Menú 1	30.940	357.000
Menú 2	22.610	357.000
Menú 3	19.040	357.000

Fuente: Arena Puerto Montt, Elaboración Propia

*Tarifas incluyen bar abierto

R.ii) TEATRO DEL LAGO

Menú	Tarifa (c/IVA)
Alternativa 1	37.783
Alternativa 2	39.865
Alternativa 3	37.783
Bar abierto	9.877

Fuente: Teatro del Lago, Elaboración Propia

Arriendo de salones	Tarifa (c/IVA)
Salón panorámico	599.760
Anfiteatro	449.820
Total	1.049.580

Fuente: Teatro del Lago, Elaboración Propia

R.iii) MELIÁ PATAGONIA

Plan Básico	Tarifa p/p (c/IVA)
250 invitados	38.556
350 invitados	47.600
Menú de niños	10.115
Invitados después de las 00 hrs.	14.875

Fuente: Meliá Patagonia, Elaboración Propia

Plan Básico	Tarifa p/p (c/IVA)
250 invitados	38.556
350 invitados	47.600
Menú de niños	10.115
Invitados después de las 00 hrs.	14.875

Fuente: Meliá Patagonia, Elaboración Propia

Adicionales	Tarifa p/p (c/IVA)
Paquete peluquería	60.000
Música: Sonora Amanecer	363.000
Saxofonista	75.000
Animación "El Roro y sus Ángeles"	357.000
Orquesta Casa Blanca*	1.520.000

Fuente: Meliá Patagonia, Elaboración Propia

R.iv) HOTEL LOS ALERCES

Menú	Tarifa p/p (c/IVA)
Menú A	39.865
Menú B	41.055
Menú C	42.840
Menú D	46.410

Fuente: Hotel Los Alerces, Elaboración Propia

Adicional	Precio p/p
Buffet de postres	6.100

Fuente: Hotel Los Alerces, Elaboración Propia

S) PORCENTAJES SERVICIOS ADICIONALES SEGÚN EVENTO

Evento	Música y animación	Decoración y diseño adicional	Carpas y Toldos
Familias			
Matrimonios	70%	20%	20%
Otros	70%	20%	20%
Empresas			
Internos	30%	20%	20%
Externos	40%	20%	20%
I.S.F.L.			
Ferias, Expos y Salones	0%	0%	70%
Seminarios, Convenciones, Congresos y Conferencias	0%	0%	30%
Beneficencias	0%	0%	0%
Costo	0,05 UF/p	0,1 UF/p	0,2 UF/m2

Fuente: Elaboración Propia

T) DETALLE COSTOS FIJOS EN M\$CLP

ÍTEM	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL	297.036	431.055	431.555	431.555	431.555	431.555	431.555	431.555	431.505	431.555
REMUNERACIONES IMPONIBLES FIJAS	127.500	229.800	229.800	229.800	229.800	229.800	229.800	229.800	229.800	229.800
REGALIAS	0	840	840	840	840	840	840	840	840	840
APORTE PREVISIONALES	3.825	6.919	6.919	6.919	6.919	6.919	6.919	6.919	6.919	6.919
COLACIÓN	0	9.240	9.240	9.240	9.240	9.240	9.240	9.240	9.240	9.240
TRASLADO DEL PERSONAL	0	3.696	3.696	3.696	3.696	3.696	3.696	3.696	3.696	3.696
OTROS DEL PERSONAL	0	420	420	420	420	420	420	420	420	420
CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	1.275	2.298	2.298	2.298	2.298	2.298	2.298	2.298	2.298	2.298
INDEMNIZACIONES	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500
COMBUSTIBLES	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
JARDINERÍA	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
REPUESTOS VEHICULOS Y MATERIAL RODANTE	0	300	300	300	300	300	300	300	300	300
MATERIALES ELECTRICOS Y FERRETERIA	0	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
SEGUROS DE ACTIVOS	6.728	7.699	7.699	7.699	7.699	7.699	7.699	7.699	7.699	7.699
SEGURIDAD INTERNA	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250
ASEO Y LAVANDERIA	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
ABOGADOS	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
OTROS PROFESIONALES	4.728	4.728	4.728	4.728	4.728	4.728	4.728	4.728	4.728	4.728
MATERIALES Y UTILES DE OFICINA	1.800	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
ENERGIA ELECTRICA	720	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520
AGUA POTABLE	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040	2.040
TELEFONÍA CELULAR	720	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880	2.880
TELEFONÍA FIJA	630	2.205	2.205	2.205	2.205	2.205	2.205	2.205	2.205	2.205
INTERNET	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520
CORREO	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315
ALARMA	756	756	756	756	756	756	756	756	756	756
MOVILIZACIÓN	5.400	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
SUSCRIPCIONES	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800
IMPUESTOS	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050	6.050
MANTENCIONES	4.040	4.040	4.040	4.040	4.040	4.040	4.040	4.040	4.040	4.040
PUBLICIDAD	24.914	24.914	24.914	24.914	24.914	24.914	24.914	24.914	24.914	24.914
DEPRECIACIONES DEL EJERCICIO	68.905	68.905	68.905	68.905	68.905	68.905	68.905	68.905	68.855	68.905
EDIFICIOS E INSTALACIONES	60.391	60.391	60.391	60.391	60.391	60.391	60.391	60.391	60.391	60.391
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223	2.223
VEHICULOS Y MATERIAL RODANTE	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143
MUEBLES Y ENSERES	2.715	2.715	2.715	2.715	2.715	2.715	2.715	2.715	2.715	2.715
MAQUINARIAS Y EQUIPOS COMPUTACIONALES	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.433	2.383	2.433

Fuente: Elaboración Propia

