



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

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN LODGE DE PESCA EN LA XI REGIÓN

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JUAN ANDRÉS ALFARO CORNEJO

**PROFESOR GUÍA:
MARCELO GERLACH VELÁSQUEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JORGE CARIKEO MONTOYA
MARIO MEDINA GALLARDO**

**SANTIAGO DE CHILE
ENERO 2011**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: JUAN ANDRÉS ALFARO
FECHA: 18/01/2011
PROF. GUIA: SR. MARCELO GERLACH

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN LODGE DE PESCA EN LA XI REGIÓN

El objetivo general de este trabajo ha sido el desarrollo de un plan de negocios para la instalación y operación de un lodge de pesca en la XI región de Aysén.

El proyecto ha sido motivado por la disponibilidad de 530 hectáreas de terreno en la región de Aysén por parte de inversionistas interesados en el negocio de la pesca deportiva con mosca, y se justifica en el aumento de la demanda por este servicio en nuestro país y las auspiciosas cifras que muestra el turismo de intereses especiales en la región durante los últimos años.

El trabajo se ha desarrollado de acuerdo a la metodología estándar para el desarrollo de un plan de negocios a partir de un análisis estratégico y el posterior desarrollo de una investigación de mercado. A partir de lo observado se determinaron características clave del servicio y que forman parte fundamental de la propuesta de valor del lodge. En base a esto luego se han desarrollado los planes específicos apropiados para sustentar esta propuesta de valor en cada área del negocio. Finalmente se ha elaborado un plan financiero, la evaluación económica y la discusión de los resultados obtenidos.

Se ha estimado una inversión inicial de \$391.666.451 y flujos de caja positivos a partir del segundo año de operación dentro del horizonte de 15 años proyectado en la evaluación económica, fundamentados en ingresos por ventas que van desde los 72 millones hasta los 187 millones de pesos producto de las perspectivas de demanda creciente y considerando un tipo de cambio de \$500/US\$. Se han evaluado las alternativas tanto del proyecto sin financiamiento como del proyecto apalancado en un 50%, obteniendo mejores indicadores financieros para esta última opción pese al pago de la deuda, producto de la reducción en el riesgo que se traduce en un menor costo promedio ponderado del capital (16% versus 10,4%). El proyecto apalancado presenta una TIR del 20,6%, un VAN de \$236.569.044 y un PRC de 8,7 años, versus una TIR de 16,4%, un VAN de \$10.528.317 y un PRC de 6,5 años para el proyecto puro.

Estas cifras, además del positivo panorama para el mercado de la pesca deportiva en nuestro país y el ambiente propicio para el desarrollo de inversiones en esta área, sumado a las fortalezas que presentan los inversionistas, llevan a recomendar la realización del proyecto, y aprovechar la oportunidad de ser protagonistas del auge turístico de la Patagonia chilena.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Introducción y Descripción del Proyecto.....	1
1.2. XI Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.....	1
1.3. Turismo en la Región de Aysén.....	3
1.4. Desarrollo y Potencial de la Pesca Deportiva en Chile.....	4
2. OBJETIVOS, ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS.....	8
2.1. Objetivo General.....	8
2.2. Objetivos Específicos.....	8
2.3. Alcances y resultados esperados.....	8
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	9
3.1. Análisis del Ambiente Externo.....	9
3.1.1. Modelo (extendido) de Las Cinco Fuerzas de la Competencia.....	9
3.1.2. Análisis PEST.....	14
3.1.3. Conclusiones Análisis Externo.....	18
3.2. Análisis Interno.....	19
3.2.1. Análisis de Cadena de Valor.....	19
3.2.2. Conclusiones Análisis Interno.....	21
3.3. Análisis FODA.....	23
3.4. Análisis CAME.....	23
4. ANALISIS DE MERCADO.....	26
4.1. Análisis de la Oferta.....	26
4.1.1. Antecedentes.....	26
4.1.2. Competencia Directa.....	27
4.2. Análisis de Demanda.....	31
4.2.1. Antecedentes Generales.....	31
4.2.2. Metodología utilizada.....	33
4.2.3. Caracterización del pescador deportivo de la región de Aysén.....	34
4.2.4. Atributos de un día de pesca para pescadores visitantes.....	41
4.2.5. Tiempo de estadía y gasto efectuado por pescadores de larga distancia en la región de Aysén.....	44
4.3. Mercados Total, Potencial y Meta.....	46
4.3.1. Mercado Total.....	46
4.3.2. Mercado Potencial.....	47
4.3.3. Mercado Meta.....	48
5. MODELO DE NEGOCIO.....	50
5.1. Propuesta de Valor.....	50
5.2. Modelo de Negocios.....	51
6. ESTRATEGIA COMERCIAL.....	53
6.1. Estrategia del Negocio.....	53
6.1.1. Estrategia Genérica.....	53
6.1.2. Estrategia de Posicionamiento.....	54

6.2.	Marketing Mix.....	55
6.2.1.	Producto.....	55
6.2.2.	Precio.....	60
6.2.3.	Promoción.....	61
6.2.4.	Plaza.....	62
6.2.5.	Personas.....	63
6.2.6.	Procesos.....	63
6.2.7.	Evidencia física.....	64
7.	PLAN DE OPERACIONES.....	65
7.1.	Aspectos generales de la operación del lodge.....	65
7.2.	Diagramas de flujo y descripción de procesos.....	65
7.2.1.	Reserva.....	65
7.2.2.	Recepción y despedida de pasajeros.....	67
7.2.3.	Suministros.....	69
7.2.4.	Cocina y alimentación.....	70
7.2.5.	Excursiones.....	70
7.2.6.	Aseo y limpieza.....	73
8.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	74
8.1.	Estructura empresarial.....	74
8.2.	Estructura organizacional del lodge.....	74
8.3.	Descripción de cargos, requisitos y remuneraciones.....	75
8.4.	Servicios externalizados.....	80
9.	PLAN FINANCIERO.....	81
9.1.	Inversión Inicial.....	81
9.1.1.	Terreno y Obras físicas.....	81
9.1.2.	Equipamiento del lodge.....	82
9.1.3.	Suministro energético y combustibles.....	86
9.1.4.	Captación y potabilización de aguas.....	87
9.1.5.	Manejo de residuos.....	87
9.1.6.	Intangibles.....	87
9.1.7.	Promoción y desarrollo página web.....	88
9.1.8.	Capital de trabajo.....	88
9.1.9.	Inversión inicial total.....	88
9.2.	Financiamiento del proyecto.....	89
9.3.	Inversiones durante la operación.....	89
10.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	90
10.1.	Ingresos del Negocio.....	90
10.1.1.	Proyección de demanda y nivel de ocupación.....	90
10.2.	Estructura de costos.....	92
10.2.1.	Costos Fijos.....	92
10.2.2.	Depreciaciones.....	93
10.2.3.	Costos Variables.....	94
10.3.	Deuda.....	95
10.4.	Otras consideraciones.....	95

10.4.1.	Estacionalidad.....	95
10.4.2.	Horizonte de evaluación.....	96
10.4.3.	Tasa de descuento.....	96
10.4.4.	Valor residual.....	96
10.5.	Flujo de caja proyectado.....	96
11.	SENSIBILIZACIÓN.....	98
11.1.	Análisis unidimensionales.....	98
11.2.	Análisis bidimensionales.....	99
12.	CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES.....	101
12.1.	Conclusiones generales sobre el trabajo desarrollado.....	101
12.2.	Conclusiones sobre evaluación económica y atractivo del negocio.....	102
12.3.	Propuestas para incrementar el atractivo del negocio.....	103
12.4.	Comentarios finales.....	104
13.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	105
13.1.	Libros.....	105
13.2.	Documentos y publicaciones.....	105
13.3.	Trabajos de Título y Memorias.....	106
13.4.	Presentaciones.....	106
13.5.	Sitios web.....	106
	ANEXO A: Metodología utilizada.....	108
	ANEXO B: Beneficios Zonas Extremas.....	112
	ANEXO C: Requisitos para la calificación de un centro de turismo de naturaleza o lodge categoría “Turista Superior” según normativa Nch3009. Of2006.....	118
	ANEXO D: Otros aspectos importantes de la puesta en marcha del lodge y posterior operación.....	125
	ANEXO E: Descripción del curso WFR (<i>Wilderness First Responder</i>).....	126
	ANEXO F: NRS 16’ Cataract.....	127
	ANEXO G: Flujo de caja proyecto puro.....	128
	ANEXO H. Flujo de caja proyecto apalancado.....	129
	ANEXO I. Cálculo del capital de trabajo, según método del déficit acumulado máximo.....	130
	ANEXO J. Cálculos financieros.....	131
	ANEXO K. Tablas de cruce de variables análisis de sensibilidad.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas Turismo Receptivo Región de Aysén.....	3
Tabla 2. Lodges actualmente operando en la Región de Aysén.....	12
Tabla 3. Proyecciones PIB Chile, noviembre 2010.....	15
Tabla 4: Proyecciones tipo de cambio (\$ por US\$) a 23 meses, noviembre 2010.....	15
Tabla 5. Oferta de lodges en el sur de Chile.....	26
Tabla 6. Oferta de <i>Outfitters</i> en el sur de Chile.....	26
Tabla 7. Oferta de servicios de pesca en el sur de Chile.....	27
Tabla 8. Capacidad Lodges región de Aysén.....	30
Tabla 9. Valores promedio por programa de pesca en Lodges región de Aysén.....	31
Tabla 10. Origen de pescadores de larga distancia región de Aysén.....	35
Tabla 11. Artes de pesca utilizados por pescadores que visitan la región de Aysén.....	39
Tabla 12. Especies de interés para el pescador que visita la región de Aysén.....	40
Tabla 13. Tipo de hospedaje utilizado por pescadores nacionales.....	40
Tabla 14. Tipo de hospedaje utilizado por pescadores extranjeros.....	41
Tabla 15. Gasto total efectuado por pescadores de larga distancia en la región, temporada 2002-2003.....	45
Tabla 16. Cantidad de pescadores de la muestra y su gasto total, estimado para los dos escenarios de acuerdo al lugar de residencia.....	46
Tabla 17. Estimación y proyección de visitas de pescadores de larga distancia a la región de Aysén.....	47
Tabla 18. Estimación y proyección mercado potencial.....	48
Tabla 19. Estimación y proyección mercado meta.....	49
Tabla 20. Programas de pesca y tarifas por persona.....	60
Tabla 21. Descripción del cargo “Gerente General”.....	76
Tabla 22. Descripción del cargo “Jefe de Excursiones”.....	77
Tabla 23. Descripción del cargo “Guía de pesca”.....	78
Tabla 24. Descripción del cargo “Chef”.....	79
Tabla 25. Descripción del cargo “Jefe de Aseo”.....	79

Tabla 26. Descripción del cargo “Personal de aseo”.....	80
Tabla 27. Estimación costo directo obras físicas.....	81
Tabla 28. Estimación inversión total en obras físicas.....	82
Tabla 29. Estimación inversión en equipamiento cabañas.....	83
Tabla 30. Estimación inversión en equipamiento <i>Club House</i> y áreas comunes.....	84
Tabla 31. Estimación inversión en equipamiento cabaña de personal.....	85
Tabla 32. Inversión en vehículos y botes.....	86
Tabla 33. Inversión en equipamiento excursiones.....	86
Tabla 34. Inversión en intangibles.....	88
Tabla 35. Inversión inicial total.....	89
Tabla 36. Proyección de ocupación mensual por temporada.....	91
Tabla 37. Estimación de costos anuales fijos.....	93
Tabla 38. Estimación costos fijos por temporada.....	93
Tabla 39. Depreciación anual.....	94
Tabla 40. Tabla de pagos préstamo.....	95
Tabla 41. Indicadores financieros.....	97
Tabla 42. Sensibilización variable “Tipo de cambio”.....	98
Tabla 43. Sensibilización variable “Tarifa”.....	98
Tabla 44. Sensibilización variable “Ocupación”.....	98
Tabla 45. Sensibilización variable “Inversión Inicial”.....	99
Tabla 46. Sensibilización variable “Costos totales”.....	99
Tabla 47. Sensibilización variable “Tipo de cambio” vs “Ocupación”.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cadena de Valor del lodge.....	21
Figura 2. Cuadro resumen análisis FODA.....	23
Figura 3. Nivel de ingresos de pescadores de larga distancia en la región de Aysén...36	
Figura 4. Frecuencia de visitas de pescadores a la región de Aysén durante la temporada de pesca.....	38
Figura 5. Ríos con mayor proporción de pesca en Aysén.....	42
Figura 6. Lagos con mayor proporción de días de pesca en Aysén.....	43
Figura 7. Modelo de Negocios.....	51
Figura 8. Flujograma proceso “reserva vía operador”.....	66
Figura 9. Flujograma proceso “reserva vía venta directa”.....	67
Figura 10. Flujograma proceso “ <i>check-in</i> ”.....	68
Figura 11. Flujograma proceso “ <i>check-out</i> ”.....	69
Figura 12. Flujograma proceso “suministros”.....	70
Figura 13. Flujograma proceso “excursiones de pesca”.....	72
Figura 14. Flujograma proceso “excursiones alternativas”.....	73
Figura 15. Organigrama del lodge.....	75

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Introducción y Descripción del Proyecto

El proyecto consiste en el diseño de un Plan de Negocios para la instalación y operación de un lodge de pesca deportiva en la región de Aysén tomando en consideración todas las variables y condiciones de ambiente y mercado existentes hoy en día, definir el monto, las características de la inversión y evaluar su factibilidad y nivel de atractivo como negocio.

Actualmente existe en Chile una gran demanda insatisfecha por este servicio, y es aún mayor año a año. Hoy en día los ingresos generados por concepto de esta actividad son del orden de los MMUS\$8 en la región de Aysén y se pronostica un crecimiento de 8 veces en los próximos años.

Hoy en día la ciudad de Coyhaique se ha vuelto la capital para la pesca deportiva en la Patagonia chilena, dada la gran variedad de lugares con excelente calidad de pesca a los que es posible acceder desde la ciudad y su entorno; una ventaja comparativa frente a otros sectores de la Patagonia, que invita a invertir en proyectos turísticos en esta zona de manera de lograr aprovechar este inmenso potencial aún por explotar.

Existe hoy en Chile la gran oportunidad de hacer crecer el mercado del turismo de intereses especiales y aprovechar de mejor manera todas las bondades y ventajas que ofrece nuestro país de manera natural. Países como Nueva Zelanda se han posicionado de gran manera gracias a una política de desarrollo y una excelente gestión de sus recursos naturales, que no son muy distintos a los de Chile, lo que demuestra que el negocio existe, es rentable y hay oportunidad para “hacer las cosas bien”. En el desarrollo de este proyecto ha sido fundamental, y es parte importante de la motivación, aportar profesionalismo y seriedad al desarrollo de la actividad, ya que actualmente el negocio es llevado a cabo, en su gran mayoría, por personas que conocen muy bien el tema técnico pero no así lo que se refiere a la gestión, logística y actividades de planificación y estrategia.

Finalmente, como parte fundamental de la motivación para el desarrollo de este trabajo, está el hecho que actualmente existe un gran terreno disponible a orillas del Lago Tamango, en la XI Región de Aysén, por lo que una gran parte de la inversión necesaria ya está hecha. Este sector está además relativamente cerca de centros urbanos importantes (Coyhaique), y a muchos otros sectores atractivos para la pesca deportiva. El dueño de este terreno y actual guía de pesca profesional en la zona cuenta además con el interés de evaluar una inversión de estas características y cuenta con información y contactos que han facilitado el desarrollo del trabajo.

1.2. XI Región de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo.

La Región de Aysén (XI) se ubica entre los 43° 38' por el norte y 49° 16' por el sur. Es una de las quince regiones en las que se encuentra dividido Chile y debido a su largo nombre, la región es simplemente conocida como XI Región de Aysén ó XI Región de Aysén, siendo este último caso la escritura utilizada en general por sus habitantes. Algunos de sus principales datos son:

Superficie: 109.024,90 km²

Población (Censo 2002): 91.492 habitantes.

Población (Estimada 2009): 103.718 habitantes.

Provincias: Aysén, Capitán Prat, Coyhaique, General Carrera.

Capital Regional: Coyhaique.

Economía

Debido a su lejanía de los centros más poblados del país, la Región de Aysén tiene una escasa actividad económica en comparación a la zona central, pero en creciente desarrollo. Además del turismo, el sustento económico está dado por la ganadería, la industria forestal y en menor medida por la minería y la industria de productos marinos. Otro gran potencial local es la generación de energía eléctrica, ya que es la región más rica en recursos hidroeléctricos de todo el territorio nacional.

Geografía

La configuración de su relieve es muy singular, producto de diversos factores tectónicos y glaciales, y se caracteriza por la ausencia del valle longitudinal, que es reemplazado por gran cantidad de canales marítimos y fiordos. Tiene un clima frío oceánico el cual favorece la formación de vegetación boscosa de especies singulares. Los principales ríos que conforman su hidrografía son los ríos Palena, Baker, Aysén, Bravo y Pascua. Las principales cumbres de la región son: cerros San Valentín (4.058 msnm), Cochrane o San Lorenzo (3.707 msnm), Fitz Roy (3.406 msnm); volcán Lautaro (3.380 msnm); cerros Nyades (3.078 msnm), O'Higgins (2.910 msnm), Baker (2.730 msnm), Jeinemeni (2.600 msnm); volcán Hudson (1.905 msnm); cerros Melimoyu (2.400 msnm) y Alto Nevado (2.255 msnm).

Clima

La región exhibe principalmente dos tipos de clima: uno de influencia marítima, presente en los archipiélagos y fiordos, y otro continental, más frío, presente tras las estribaciones de la cordillera de los Andes. Avanzando hacia el este, el clima se torna más extremo en lo referido a las temperaturas y se produce un fuerte decrecimiento en las precipitaciones. Así, en Coyhaique las temperaturas y precipitaciones promedio son de 8,2°C y 1.206 mm anuales, y en Balmaceda, ubicado sólo unos 30 km más al oeste, las mismas mediciones arrojan 6,4°C y 612 mm anuales, respectivamente. Las temperaturas mínimas extremas pueden alcanzar -19°C y -37°C respectivamente. Existe además una zona de clima polar en el Campo de Hielo Norte, que está incluido en su totalidad dentro de la región, y una porción menor del Campo de Hielo Sur, que se extiende por más de 500 kilómetros en la XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena.

Demografía

La región es la menos poblada del país. Según el censo de 2002 tenía sólo 91.492 habitantes para una superficie de 109.024,90 km², lo que implica una densidad cercana a 0,8 habitantes por km².

Las ciudades más pobladas son, de acuerdo al Censo de 2002: Coyhaique (44.850 hab.), Puerto Aysén (16.936 hab.), Chile Chico (3.042 hab.), Puerto Cisnes (2.517 hab.), Cochrane (2.217 hab.), Melinka (1.411 hab.) y Villa Mañihuales (1.401 hab.).

1.3. Turismo en la Región de Aysén

El Turismo conforma uno de los pilares de desarrollo actual de la Región de Aysén, con una fuerte orientación hacia el turismo de intereses especiales, el turismo aventura y la pesca deportiva.

La Región de Aysén presenta atributos entre los que se destacan el predominio de ambientes de diversidad biológica, morfológica y climática, conservación de la naturaleza y una gran belleza escénica. Casi el 50% del territorio está bajo protección oficial por el Sistema Nacional de Áreas Silvestres Protegidas del Estado (SNASPE), aproximadamente el 25% es propiedad privada y el 25% restante corresponde a propiedad fiscal.

Por otra parte, las posibilidades de desarrollo turístico de Aysén se basan principalmente en el turismo receptivo, prioritariamente de los mercados europeo, norteamericano y fronterizo (principalmente Argentina. Asimismo, el turismo interno es necesario mantenerlo e incentivarlo, existiendo un segmento importante que proviene principalmente de la Región Metropolitana y centro del país. En materia de turismo receptivo, se puede apreciar durante los últimos años, una clara y masiva presencia de turistas extranjeros, tanto a nivel individual como en grupos organizados.

Tabla 1. Estadísticas Turismo Receptivo Región de Aysén.

Año	Llegadas por Año (Número de personas)		
	Chilenos	Extranjeros	Total
2004	15.458	5.534	20.992
2005	23.617	10.752	34.369
2006	28.541	13.879	42.420
2007	26.654	12.270	38.924
2008	28.813	10.288	39.101
2009	27.902	12.294	40.196

Fuente: Anuarios de Turismo SERNATUR.

De esta forma, se observa hoy en día una alta tasa de crecimiento de esta demanda (la baja del año 2008 se explica principalmente por la crisis financiera y la consecuente baja a nivel mundial del turismo), lo que ha dado lugar a un creciente desarrollo local de la oferta de servicios turísticos, implementación de estándares de

calidad para recibir a los turistas, inventarios de atractivos y recursos potenciales, mejoramiento de productos turísticos existentes, implementación de instrumentos de fomento y fortalecimiento del turismo rural.

Lo anterior conlleva a la industria turística a enfrentar nuevos desafíos, tanto en el sector gubernamental como empresarial apuntando a la institucionalidad necesaria para enfrentar los cambios, la promoción y difusión del destino, así como el mejoramiento de la competitividad para lograr consolidar mercados.

1.4. Desarrollo y Potencial de la Pesca Deportiva en Chile

La pesca recreativa y deportiva constituye una actividad referida al turismo de intereses especiales, modalidad de turismo relacionada directamente con el contacto con la naturaleza y que durante los últimos años tanto a nivel local como internacional ha tenido un creciente desarrollo. Dadas las variadas condiciones geográficas de Chile, con una amplia red hidrográfica y un borde costero de gran longitud, esta actividad posee un tremendo potencial de desarrollo y debería constituir una oportunidad y aporte significativo al desarrollo turístico chileno, tanto por parte de la demanda interna como de turistas extranjeros de corta y larga distancia. La calidad de los recursos hídricos y la belleza escénica del país hacen de Chile un destino atractivo para el desarrollo de esta actividad. El crecimiento del turismo de pesca recreativa viene acompañado de una creciente variedad y disponibilidad de productos que guardan relación con la práctica de este tipo de actividad. En la actualidad, la pesca recreativa se ha convertido en una de las formas de turismo de más rápido crecimiento, y ha aumentado su alcance y atractivo en el ámbito internacional gracias a múltiples campañas impulsadas por nuestro país en el extranjero. Todo lo anterior le confiere a la pesca recreativa un creciente potencial de desarrollo y oportunidades.

Los principales competidores a nivel internacional, dadas las características de medio ambiente y tipo de pesca, son actualmente Nueva Zelandia y Argentina; cada uno de ellos tiene una oferta más amplia que la chilena, pero durante el último tiempo su oferta ha sufrido una desvalorización provocada por la saturación de estos lugares, lo que representa una gran ventaja para Chile y una oportunidad para posicionar un producto turístico asociado a la Patagonia Chilena y aprovechar la “imagen país” que ha sabido explotar Argentina en ese sentido.

Según cifras aportadas por un estudio de Fundación Chile, esta actividad genera anualmente ingresos del orden de los 12 y los 17 millones de dólares en el país. De ahí que sólo en el manejo sustentable de esta actividad y en el respeto por el medioambiente, además de la promoción que puedan realizar los operadores locales en aquellos mercados más atractivos, depende el futuro de la pesca recreativa.

En tanto, sólo en la región de Aysén, donde se concentra la mayor oferta de servicios turísticos por este concepto, la pesca recreativa genera ingresos de alrededor de 8 millones de dólares al año, constituyendo una actividad de gran importancia económica, lo que provoca que se busque promocionar esta actividad para el desarrollo de una identidad turística sustentable y especializada de la región siendo una de sus principales ventajas la calidad de sus aguas, lo cual no sólo ofrece a los pescadores una buena pesca, sino que se complementa.

Lodges de Pesca

Según la norma oficial chilena número NCH 2760.Of 2003 – Clasificación y Terminología de los establecimientos de Alojamientos Turísticos (INN – SERNATUR 2003) – un lodge es “un establecimiento que presta servicios de alojamiento turístico en unidades de habitaciones privadas, ubicado en zonas rurales y cuyo principal propósito es servir de enclave para realizar excursiones organizadas para el desarrollo de actividades asociadas a su entorno natural, tales como pesca, caza y similares. Ofrecen, además como mínimo, servicios de alimentación bajo la modalidad de pensión completa, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios”.

Los lodge de pesca en nuestro país hoy se localizan fundamentalmente desde la región de la Araucanía hacia el sur, habiéndose registrado a diciembre de 2006 un número aproximado de 50, cada uno de los cuales se ubican en áreas muy privilegiadas desde el punto de vista paisajístico y de recurso hídrico adecuado para el desarrollo de la actividad. En general se ubican en lugares alejados y bastante inexplorados y ofrecen programas definidos que incluyen traslados, servicio de guías, visita a diferentes destinos dentro de la región, servicio gastronómico de alta calidad y muchas veces también actividades complementarias como *hiking* (caminatas), *kayaking*, *biking* (paseos en bicicleta) y *horseback-riding* (paseos a caballo), entre otras. Muchos de estos programas son vendidos directamente en el extranjero a través de agencias especializadas en este rubro para lo cual la tecnología de Internet constituye un instrumento fundamental en la promoción y conocimiento de cada uno de ellos.

En términos arquitectónicos el lodge está en armonía con el entorno, utilizando por lo general en su construcción muchos materiales locales y nativos, entre los que destaca el uso de la madera.

La capacidad de este tipo de establecimiento de alojamiento complementario es limitada, y varía en un rango promedio de entre 6 a 12 personas por lodge, medida utilizada como una manera de reafirmar su carácter de exclusividad y privacidad.

Este servicio es ofrecido básicamente al mercado extranjero, pero en los últimos 10 a 15 años se ha abierto hacia el mercado nacional. Los valores de los paquetes turísticos que venden estas empresas de servicios varían dependiendo del tiempo de permanencia, la cantidad de servicios prestados, el lugar de emplazamiento y la exclusividad que ésta persiga al momento de presentarse en el mercado. Los valores de estos paquetes fluctúan entre los US\$250 a US\$850 diarios por persona, encontrándose paquetes que duran hasta los 8 días con excursiones de pesca en distintos lugares.

Excursiones de Pesca

Consiste en excursiones de duración de un día y por lo general hacia lugares remotos. Medios de transporte y todo el equipamiento necesario como elementos de seguridad, equipos de radio e infraestructura son proporcionados por la empresa operadora. Los clientes sólo deben contar con su equipo de pesca, aunque muchas veces el lodge cuenta con equipos para arriendo o venta.

El servicio completo comienza en el aeropuerto cercano al lugar donde comenzará la aventura de pesca. Se garantiza el traslado desde este punto hacia el lugar donde alojará el grupo durante su estadía y desde el alojamiento hacia el aeropuerto una vez finalizado el viaje. Una vez instalados en el lugar de alojamiento se da a inicio a las excursiones diarias de pesca. El ideal es que cada excursión diaria sea a un lugar distinto, para mostrar al cliente toda la gama de posibilidades de pesca que existen en el lugar, desde pequeños arroyos hasta lagunas o grandes lagos. Las excursiones son realizadas por guías de pesca con experiencia lo cual garantiza tranquilidad y seguridad al pescador durante su excursión, además de contar con todo el despliegue de equipos e infraestructura adecuada para estos fines. El guía de pesca es fundamental además para garantizar, en la medida de lo posible, el éxito de las excursiones y la satisfacción del cliente en todo momento.

Antecedentes y breve descripción de “Fly Fishing”

La pesca con mosca (*fly fishing*, en inglés) es una modalidad de pesca que utiliza una caña y señuelo artificial llamado "mosca". La pesca con mosca se practica usualmente en lagos y ríos, aunque también se puede realizar en mar. También es conocida como pesca con cola de rata. Las primeras menciones de la pesca con mosca, citadas en antiguos escritos orientales, se remontan al parecer a 2000 años A.C., durante el periodo de la dinastía Shang en donde se menciona el uso de moscas artificiales para capturar peces.

El equipo básico necesario para la práctica de este deporte consiste en:

- **Cañas:** Se trata de cañas flexibles y ligeras, que se escogen en función de sus características, gusto del pescador y del peso de la línea empleada. Las longitudes más adecuadas son entre los siete y once pies. Se emplean cañas fabricadas de bambú refundido, fibra de carbono, grafito, fibra de vidrio o materiales compuestos. Además se pueden clasificar por su acción de respuesta como lenta, media y rápida.
- **Carretes:** Elemento que sirve para almacenar la línea, algunos carretes disponen de freno para facilitar el combate con el pez. El peso y dimensiones del carrete deben ser acordes a las dimensiones y características de la caña.
- **Línea:** Es la parte fundamental de la pesca con mosca. Es un sedal pesado que une el carrete con el señuelo y está especialmente diseñado para lanzar el señuelo – de peso mínimo – a gran distancia sin necesidad de añadir un lastre. Suele medir 27,4 metros. A la parte donde se ata la mosca en su punta se le llama leader, y su función es engañar al pez. La extensión de la línea – que alarga los 27,4 metros de longitud y va atada al carrete – que permite dar más línea en caso de requerirlo se le llama *backing*. Existen líneas flotantes para pescar con mosca seca y líneas sumergibles a distintas profundidades.
- **Moscas:** Es el señuelo artificial que puede imitar a una mosca o cualquier cosa que coma el pez como otros insectos, crustáceos o pececillos. Es fabricado manualmente con materiales como hilo, plumas y diversos materiales sintéticos. Se caracteriza por el poco peso en relación con la línea.
- **Vadeador:** Prenda de material impermeable, desde los pies hasta el pecho, que permite al pescador introducirse en el seno del río sin mojarse. Suelen fabricarse en PVC, neopreno u otro material. Los materiales transpirables, en general, son

los más adecuados. Sin embargo en ríos de bajas temperaturas se prefiere el neopreno debido a su capacidad aislante.

En general el pescador de mosca se encuentra comprometido con la conservación de las especies y la naturaleza. Por otra parte, existen regulaciones con respecto a la devolución de los peces, que varían según los distintos países. Por ejemplo, en Argentina el reglamento de pesca de salmónidos dice que se deben devolver todos los peces capturados, salvo que esté expresamente aclarado lo contrario para algún ambiente en particular. En Chile también existen ríos, por ejemplo el Petrohue y el Calcurrupe en la X región de los Lagos, donde se obliga la devolución de especies; sin embargo, en la mayoría de ellos, la ley estipula un máximo de 3 piezas salmonídeas por pescador. En la actualidad se trabaja en la nueva ley de pesca para fomentar la pesca con mosca y la pesca con devolución o "*catch and release*".

2. OBJETIVOS, ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

2.1. Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para la instalación de un lodge de pesca en la zona denominada “Lago Tamango” en la XI Región de Aysén.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis estratégico de la industria pertinente.
- Desarrollar un análisis de mercado. Determinar las características de oferta y demanda por este servicio.
- Determinar las características y tamaño del mercado total, potencial y meta para el proyecto.
- Definir una estrategia comercial para el negocio.
- Definir un plan de marketing y promoción del negocio.
- Definir un plan de operaciones para el funcionamiento del negocio.
- Definir la estructura organizacional y plan de RR.HH. para el funcionamiento del negocio.
- Evaluar económicamente el proyecto. Identificar la necesidad de financiamiento, los factores críticos de éxito y analizar su impacto en la factibilidad del mismo.

2.3. Alcances y resultados esperados

La metodología¹ planteada para el desarrollo de este trabajo tiene por objeto elaborar un plan de negocios que abarque todos los aspectos relevantes para la instalación y operación de un lodge de pesca en la Región de Aysén. Los resultados esperados para este trabajo al momento de su concepción consisten en alcanzar satisfactoriamente todos los objetivos planteados al inicio del mismo.

La descripción detallada de las características arquitectónicas que deberá tener el lodge no forma parte del desarrollo de este trabajo y se plantean sólo aproximaciones iniciales y aspectos generales en este sentido.

Si bien se describen las actividades a ofrecer por el lodge, el diseño y características específicas en particular de cada una de estas actividades y excursiones de pesca en términos de destinos de pesca, rutas y senderos no forman parte del desarrollo de este trabajo, por ser necesaria una inversión de tiempo en un estudio exhaustivo de las características geográficas y pesqueras de la zona que excede el período de desarrollo del trabajo de título.

La metodología utilizada, los datos recopilados, el trabajo realizado y los resultados obtenidos bien pueden ser utilizados como fuente de información para el desarrollo de otros trabajos similares o la re-evaluación a futuro del mismo proyecto en base a un posible nuevo escenario o condiciones distintas a las consideradas en el desarrollo de este trabajo.

¹ Ver Anexo A: Metodología utilizada.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis del Ambiente Externo

3.1.1. Modelo (extendido) de Las Cinco Fuerzas de la Competencia

Amenaza de nuevos entrantes

Para analizar la amenaza de nuevos entrantes a la industria es necesario considerar en primer lugar las barreras de entrada que enfrentan estos nuevos participantes y, en segundo lugar, las posibles represalias o reacciones de las compañías ya existentes frente a la entrada de estos nuevos actores.

La bibliografía consultada sugiere que las posibles barreras de entrada para nuevos competidores sean analizadas desde los siguientes ángulos para luego sintetizar en base a los mismos.

- a. Economías de escala: Las economías de escala se derivan de las mejoras progresivas de la eficiencia, las cuales se van logrando con la experiencia a medida que la empresa crece. En el caso de lodges o servicios de hotelería y turismo en general, las economías de escala ciertamente representan un ahorro en costos de transporte y logística para compañías ya instaladas que progresivamente aumentan su tamaño y nivel de operación.
- b. Diferenciación de productos: Con el transcurso del tiempo los clientes llegan a pensar que el producto de una empresa es único. Esta idea se puede derivar del servicio que la empresa brinda al cliente, de campañas de publicidad efectivas o de que la empresa es la primera en comercializar un bien o servicio. En el caso de los lodges establecidos el servicio ofrecido es básicamente el mismo en términos de lo que se le promete al cliente, pero la experiencia de pesca será fundamental a la hora de medir el nivel de satisfacción de cada cliente. En este punto los guías de pesca juegan un papel fundamental, en términos de su capacidad de comunicación y relaciones con los pescadores, conocimiento de la zona, experiencia y habilidad en las artes de pesca, responsabilidad, entusiasmo y compromiso.
- c. Requerimientos de capital: La empresa que compite en una nueva industria debe contar con recursos para invertir. Si bien es posible levantar un lodge con una inversión inicial del orden de los US\$ 300.000, una mayor inversión lleva una mejor infraestructura, más y mejores servicios para el cliente. Además, es importante considerar el gasto no menor que significa el marketing y publicidad de un establecimiento de estas características para comenzar a operar con una base mínima de clientes.
- d. Costos por cambiar: Los clientes pagan estos costos una sola vez cuando cambian de un proveedor a otro. En el caso general de los servicios hoteleros y de turismo, este costo es bajo y responde sólo a lo que el cliente haya pagado como servicio ya entregado por parte del lodge.

- e. Acceso a canales de distribución: La comercialización de la oferta turística en la región se encuentra concentrada alrededor de las principales agencias de turismo, Internet y agencias internacionales de pesca deportiva y *fly-fishing* (principalmente EE.UU.), por lo que la búsqueda de alianzas y convenios será clave a la hora de acceder a los principales canales de distribución.
- f. Políticas públicas: el marco legal vigente hoy en Chile no supone una barrera de entrada para nuevos establecimientos de este tipo. Dentro de los trámites necesarios está el “cambio de uso de suelo”, en caso de que sea pertinente, y no debiese llevar mayores complicaciones en la Región, considerando que es un incentivo al turismo y desarrollo dentro de la misma. Con respecto al análisis de impacto ambiental para proyectos de estas características, la normativa indica que es necesaria, por las características de la inversión, la realización de una declaración de impacto ambiental (DIA). Asimismo existe incentivos para este tipo de inversión: instrumentos CORFO de apoyo a la pre-inversión, el D.F.L. 15 (bonificación a compra de bienes de capital para regiones extremas y provincias de Palena y Chiloé), el D.L. 889 (Tratamiento tributario de bonificación a la contratación de mano de obra) y la Ley Austral².
- g. Represalias esperadas: El hecho que se observe un continuo y sostenido aumento de la demanda por servicios de lodge y pesca deportiva en la región hace ya varios años, el trabajo que está haciendo Chile en términos de posicionamiento dentro del espectro de destinos turísticos para este tipo de actividades a nivel mundial y el gran ingreso en términos de ganancias que representa la pesca deportiva para la Región da pie para esperar que las represalias por parte de las empresas ya instaladas sean bajas y no más allá de posiblemente aumentar su nivel de oferta, en términos de cantidad y calidad.

Si bien no es mencionado en el listado anterior, los factores climáticos y de aislamiento asociados al trabajo y operación en la Región de Aysén pueden llegar a representar una fuerte barrera de entrada para inversionistas más pequeños.

Otro factor importante y que representa una barrera de entrada es aquel relativo al manejo de una cartera de clientes, contactos y redes de apoyo que generen una masa crítica mínima necesaria para la puesta en operación de un lodge en la región. Para este aspecto es necesario contar desde el comienzo con personal (guías, operadores) experimentado y con contactos establecidos, de manera de hacerlos migrar a la nueva oferta que presenta un nuevo lodge.

En base al análisis anterior se observa que los mayores obstáculos en términos de barreras de entrada están constituidos por el nivel de inversión que significa la instalación de un lodge y la inversión en buscar desde el comienzo una red de contactos, además de posiblemente el hecho de operar en una zona extrema. Se concluye que la amenaza de nuevos competidores representa un riesgo de nivel medio.

² Ver Anexo B: Beneficios Zonas Extremas.

Poder de negociación de proveedores

Existe hoy en nuestro país una gran variedad de proveedores en lo que a logística de comunicaciones, transporte, combustible y suministros se refiere, por lo que su poder de negociación es muy bajo.

Ahora, en lo relativo a proveedores de implementos y equipos de pesca, si bien existe una gran variedad de marcas y una amplia oferta, también existen programas de fidelidad y descuentos especiales para empresas de turismo o guías de pesca profesionales. Es en este último punto donde el poder de negociación de los proveedores puede jugar un rol más importante.

Considerando ambos aspectos, se concluye que el poder de negociación de proveedores es de un nivel bajo.

Poder de negociación de los compradores

Si bien existe una gran demanda por servicios de pesca deportiva en Chile, y particularmente en la Región de Aysén, hoy existe también una gran oferta instalada.

Las tarifas que maneja la oferta actual están establecidas en base a las condiciones del servicio ofrecido, días de estadía, número de pasajeros, servicios adicionales, etc. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes consiste en poder elegir libremente dentro de la oferta disponible, ya sean lodges o el servicio de *Outfitters* (guías de pesca que no cuentan con el respaldo de un lodge y operan arrendando alojamiento para sus clientes en establecimientos turísticos de forma independiente). Dado el amplio espacio para la personalización del servicio que ofrece la pesca deportiva en pos de la satisfacción de cada cliente, y la importancia de la fidelización de estos clientes, se concluye en base al análisis anterior que el poder de negociación de los consumidores es alto.

Amenaza de productos sustitutos

El servicio que busca un pescador con mosca es bastante específico, por lo que no es reemplazable por cualquier viaje de placer de alguna otra naturaleza. En base a lo anterior, a nivel nacional el servicio sustituto corresponde a aquel ofrecido por los denominados *Outfitters*.

Un sustituto más directo aún corresponde al mismo servicio de lodge pero en otra zona del sur de Chile, La Patagonia argentina o Nueva Zelanda, por su semejanza en términos de parajes naturales y especies. Sin embargo, los precios y tarifas que se manejan hoy en Chile son más bajos que aquellos de Argentina y Nueva Zelanda. Además, está el hecho que esos parajes están cada vez más saturados, y el pescador con mosca valora la exclusividad³.

Con todo lo anterior, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es de nivel medio.

³ Ver bibliografía: "Caracterización de la pesca recreativa en la Patagonia Chilena: una encuesta a turistas de larga distancia en la región de Aysén".

Rivalidad de las empresas que compiten

Para analizar el nivel de rivalidad de los competidores, la literatura sugiere analizar los siguientes aspectos y concluir en base a lo obtenido:

- a. Numerosos competidores o competidores equilibrados.
- b. Crecimiento lento de la industria.
- c. Altos costos fijos o de almacenaje.
- d. Ausencia de diferenciación o costos bajos por cambiar.
- e. Intereses estratégicos altos.

Hoy operan 12 lodges de pesca deportiva en la Región de Aysén (ver Tabla 2). Si bien esta cifra puede sonar como una oferta más que suficiente, el gran auge y desarrollo del turismo receptivo en la zona, y particularmente el turismo asociado a la pesca deportiva da lugar a una demanda insatisfecha. Muchas de las empresas que operan actualmente en el mercado llevan una gran cantidad de años en el negocio y cuentan con una amplia cartera de clientes, pero su oferta es limitada y muchas veces pueden dejar de lado sus estándares de calidad en pro de cubrir una mayor demanda. Su situación privilegiada las lleva a cobrar elevados precios o “estancarse” en sus alternativas de oferta a nuevos clientes y constantemente se han visto vulnerables a la entrada de nuevos participantes, donde cobra importancia la propuesta de valor de cada lodge y características diferenciadoras como calidad del servicio y precios competitivos.

Tabla 2. Lodges actualmente operando en la Región de Aysén.

Nombre del lodge
Cinco Ríos Lodge
Estancia Del Zorro
Coyhaique River Lodge
Patagonia Drifters
El Saltamontes Lodge
45 Degrees South
Estancia de Los Ríos
Posada De Los Farios
Lago Las Torres
Patagonia Baker Lodge
Patagonian Base Camp
Picacho Lodge

Fuente: Elaboración propia.

No existen costos de almacenaje importantes para esta industria, pero los costos fijos juegan un papel importante debido a la fuerte estacionalidad de la demanda y la necesidad de cubrir estos costos durante los meses de temporada baja. Una alternativa a analizar (poco recomendable a juicio de expertos, ya que se puede perder el foco en el “*core business*” del lodge) es la incorporación de actividades adicionales a la pesca

deportiva que sea posible realizar durante este período de tiempo y así atraer un nivel de demanda que permita a lo menos cubrir estos costos.

La barrera de salida que significa el nivel de especialización de los activos e infraestructura, el insuficiente nivel de diferenciación de propuestas de valor del sector turístico de la Región de Aysén representan factores que incrementan el nivel de rivalidad entre competidores.

Finalmente, considerando nuevamente el aumento sostenido que ha tenido el turismo receptivo en la zona, particularmente aquel relacionado a la pesca deportiva y el turismo de intereses especiales, la clave para el ingreso exitoso a la industria de un nuevo participante estará dada por la capacidad para captar nuevos clientes, retenerlos y capturar aquellos que desean repetir el destino pero han quedado insatisfechos con el servicio recibido en experiencias previas. Con base en lo anterior, se concluye que el nivel de amenaza producto del nivel de competencia de los actuales competidores es medio-bajo.

“Complementadores” de la oferta

Una extensión al análisis de las cinco fuerzas de Porter sugiere añadir el concepto de “complementadores” de la oferta (también llamada, la “sexta fuerza”): aquellos productos o servicios que, en conjunto con la oferta del lodge para este caso en particular, contribuyen a que el servicio sea más valorado.

Dentro de los “complementadores” de la oferta del Lodge es posible considerar los siguientes:

- Alianzas con operadores de turismo en la zona. Particularmente en lo que se refiere a la organización y realización de actividades alternativas, de tal manera de ampliar la oferta de servicios del lodge a la vez que el operador de turismo accede a un mayor número de clientes. Igualmente, es posible incorporar alianzas con proveedores de otros servicios relacionados al turismo, como fotografía y video profesional.
- Alianzas con marcas reconocidas de pesca deportiva a nivel mundial. Esta alternativa es conocida con el término de “endorsement” y aunque puede resultar beneficioso inicialmente para lograr acceso a un mercado mayor, es recomendable que el lodge esté ya operando y posicionado con un cierto nivel de prestigio para acceder a este tipo de alianzas, ya que se pueden negociar mejores condiciones de compensaciones y pagos con la marca que esté dispuesta a respaldar y “certificar” el lodge.
- Venta de equipos e insumos de pesca. En este caso, la idea sería dar un espacio físico dentro de las dependencias del lodge a una tienda especializada para comercializar sus productos directamente a los huéspedes del lodge.

Considerando la gama de posibilidades disponible de productos, servicios y tecnologías que podrían complementar la oferta del negocio y el escenario favorable para el desarrollo de toda la industria ligada a la pesca deportiva en la región, se concluye que la acción de los llamados “complementadores” de la oferta para este caso

puede llegar a jugar un papel importante en el desarrollo del negocio, conformando una fuerza de magnitud media-alta.

3.1.2. Análisis PEST

Entorno Político

Como se ha mencionado anteriormente, el marco legal vigente hoy en Chile no supone una barrera de entrada para esta industria y, por el contrario, cuenta con instrumentos de apoyo e incentivo a este tipo de inversiones, en línea con la estrategia de posicionamiento de Chile dentro del espectro global de destinos turísticos de primer nivel. Dentro de los incentivos para este tipo de inversión se encuentran instrumentos CORFO de apoyo a la pre-inversión, el D.F.L. 15 (bonificación a compra de bienes de capital para regiones extremas y provincias de Palena y Chiloé), el D.L. 889 (Tratamiento tributario de bonificación a la contratación de mano de obra) y la Ley Austral⁴.

Los problemas relacionados a la competencia por el acceso al recurso pueden transformarse en un serio obstáculo para la consolidación de una industria turística basada en la pesca deportiva. Para prevenir lo anterior, la ley N°20.256 sobre pesca recreativa promulgada en Chile en abril de 2008 busca corregir las debilidades que surgen de una institucionalidad pública altamente centralizada y con baja capacidad para fiscalizar la aplicación de las normas. En este cuerpo legal se permite la creación de áreas preferentes para el desarrollo de la pesca recreativa con medidas de manejo específicas y adecuadas a cada territorio. Se abre un espacio para la participación de los gobiernos locales y de operadores privados que pudieran adjudicarse la concesión de una zona declarada como preferente y que cuente con un plan de manejo aprobado. La implantación de un esquema como el propuesto tiene altas exigencias de información, tanto en la evaluación de la viabilidad de declarar una zona preferente como en la formulación de los planes de manejo que involucra no sólo aspectos biológicos de las poblaciones de peces, sino también de las demandas de los diferentes grupos de usuarios.

Entorno Económico

En términos del escenario económico que enfrenta nuestro país en la actualidad (Diciembre 2010), el Banco Central en su más reciente presentación “Evolución Reciente y Perspectivas de la Economía Nacional” (Noviembre 2010) y en su presentación a más largo plazo “Evolución y Perspectivas de la Economía Chilena” (Mayo 2010) destacan, entre otros, los siguientes puntos:

- En el ámbito externo, las señales de crecimiento moderado en las economías desarrolladas siguen contrastando con el dinamismo de las emergentes.
- En los mercados financieros, nuevamente se han acentuado las preocupaciones respecto del riesgo de algunas economías europeas, lo que ha aumentado la volatilidad financiera. El dólar sigue afectado por fuerzas conducentes a su depreciación y los precios de las materias primas se ubican en niveles altos.

⁴ Ver Anexo B: Beneficios Zonas Extremas.

- En el ámbito interno, las cifras de cuentas nacionales del tercer trimestre dan cuenta de un crecimiento robusto de la economía.
- El crecimiento de la economía se ha afianzado, impulsando la tasa de creación de empleo a niveles no vistos en varios años.
- En el escenario más probable, las perspectivas para Chile son bastante promisorias. Según las proyecciones del Banco Central contenidas en el IPoM⁵ de septiembre, la expansión de la actividad interna se ubicaría entre 5,0 y 5,5% este año y estaría en el rango del 5,5 al 6,5% el próximo.

En términos de expectativas de crecimiento para nuestro país para los siguientes años, la más reciente Encuesta de Expectativas Económicas (Noviembre 2010) prevé un crecimiento en base anual en torno al 5,5% para los años 2011 y 2012 (ver Tabla 3).

Tabla 3: Proyecciones PIB Chile, noviembre 2010.

Estimación PIB (variaciones 12 meses)	Trimestre calendario de la encuesta	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Julio 2010	5,9	4,8	5,8	5,3
Agosto 2010	6,1	5,0	5,8	5,5
Septiembre 2010	6,9	5,3	6,0	5,5
Octubre 2010	6,2	5,4	6,0	5,5
Noviembre 2010	6,2	5,4	6,0	5,5

Fuente: Banco Central. Encuesta de Expectativas Económicas, noviembre 2010.

Por ser un negocio enfocado principalmente a extranjeros, el tipo de cambio nominal vigente se hace una variable muy importante a la hora de analizar el ambiente económico que enfrentará el mismo. La tabla 4 muestra la evolución estimada del tipo de cambio en nuestro país para los siguientes 23 meses de acuerdo a la última Encuesta de Expectativas Económicas del Banco Central.

Tabla 4: Proyecciones tipo de cambio (\$ por US\$) a 23 meses, noviembre 2010.

Tipo de Cambio (\$ por US\$1)	Noviembre 2010
Dentro de 2 meses	480
Dentro de 11 meses	498
Dentro de 23 meses	515

Fuente: Banco Central. Encuesta de Expectativas Económicas, noviembre 2010.

⁵ Informe de Política Monetaria.

Entorno Social

Auge del turismo en la zona

La pesca deportiva o recreativa es considerada una de las actividades de Turismo de Intereses Especiales más relevantes a nivel internacional. De acuerdo al Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA, 2008), los principales destinos mundiales para practicar la pesca recreativa son Estados Unidos, Canadá, Escocia, Noruega, Rusia, Nueva Zelanda y Argentina. Sin embargo, en la última década se ha generado un interesante mercado para este tipo de turismo en Chile. Según la Dirección de Promoción de Exportaciones (ProChile, 2003), dada la estacionalidad inversa de las temporadas de pesca recreativa entre los dos hemisferios, pescadores procedentes de los Estados Unidos, Canadá y Europa visitan las regiones del extremo sur de Chile en temporada de verano. Antecedentes recopilados por la Fundación Chile (2001) indican que la participación de Chile en el mercado de la pesca recreativa mundial sería de un 7%. Muy bajo en comparación con nuestros principales competidores, que serían Argentina (32%) y Nueva Zelanda (61%). Esto podría explicarse en base a la mejor calidad de la experiencia de pesca ofrecida en esos países y de la gestión de sus recursos, a través de una institucionalidad especializada y eficiente que permite el adecuado desarrollo de la actividad en términos de sustentabilidad económica y ambiental.

Estimaciones de ProChile (2008) indican que el número de pescadores extranjeros que visita Chile fluctuaría entre 8 y 10 mil por año, con una estadía promedio de tres a cuatro días y un gasto promedio durante la estadía de US\$1.000. Además, de acuerdo a SERNAPESCA (2008), la industria de la pesca recreativa generaría divisas para Chile cercanas a los US\$20 millones anuales.

La pesca recreativa ha tenido un fuerte desarrollo especialmente en la región de Aysén, gracias a la existencia de seis grandes cuencas con numerosos ríos, lagos, fiordos, canales y bahías. Su ubicación geográfica y difícil acceso por vía terrestre, han mantenido a esta región con pocos visitantes nacionales y baja presión sobre los recursos pesqueros recreativos.

Hidroaysén

Una de las amenazas importantes en términos ambientales que enfrenta la zona es el proyecto hidroeléctrico Hidroaysén, que pretende colocar represas en diversos ríos de la región. En vista del déficit energético que enfrenta hoy nuestro país, y la cancelación de otros proyectos de generación eléctrica en la zona norte y centro, es muy probable que el proyecto Hidroaysén sea llevado a cabo.

La instalación de este proyecto tendría gran impacto durante su construcción, dada la gran población flotante que llegaría a la zona a trabajar durante esta etapa y a utilizar sus recursos. Los recursos pesqueros recreativos de la zona podrían verse muy afectados si no hay una fuerte regulación y fiscalización por parte del gobierno regional. Durante su etapa de operación, el mayor impacto del proyecto es producto de las grandes extensiones de líneas y torres de transmisión que serán construidas. Si bien es claro que existirá un impacto en el entorno de la región y algunas zonas de pesca, la gran abundancia de estas y las medidas de mitigación de impacto ambiental

(incluyendo un tramo de líneas de transmisión subterráneas) que están siendo tomadas para la ejecución de este proyecto hacen que, si bien existirá un período de adaptación de algunos años probablemente por parte de la población, la oferta turística y en particular la industria ligada a la pesca deportiva, a juicio de expertos esta no debiese verse mayormente deteriorada en el mediano y largo plazo.

Más aún, es posible transformar esta amenaza en oportunidades si se consideran los siguientes aspectos:

- Dado el cambio que se generaría en el escenario de las aguas disponibles para la pesca deportiva, experiencia en la zona y una amplia red de contactos serían fortalezas aún más significativas para el desarrollo del negocio.
- Existe el hecho de que el terreno disponible para la construcción del lodge cuenta con tres lagunas aptas para la pesca deportiva totalmente insertas dentro de sus límites, que podrían explotarse como zonas de pesca exclusivas.
- La posibilidad de que otros lodges cambien su foco hacia el rubro hotelero para hacer frente a la llegada de ejecutivos, trabajadores y personal de Hidroaysén a la zona, disminuyendo la oferta por servicios exclusivamente enfocados hacia la pesca deportiva.

En base a todo lo anterior, se anticipa un buen ambiente socio-cultural para efectos de este proyecto, en base a las oportunidades de desarrollo del turismo receptivo y más ingresos que significaría para la región. Sin embargo, es indispensable establecer una estrategia para enfrentar la posibilidad no menor de que el proyecto Hidroaysén se lleve a cabo. Dado que esta amenaza se cierne sobre todos los participantes del mercado, es posible lograr presión política y social por parte de los afectados para que se lleven a cabo las medidas necesarias para mitigar el impacto que este escenario podría llegar a generar.

Entorno Tecnológico

a. Internet

Uno de los grandes soportes tecnológicos para el desarrollo de cualquier negocio en la actualidad es aquel relacionado con todas las alternativas que presenta el uso de Internet. Aunque el aumento de la penetración que ha experimentado Internet en Chile en los dos últimos años ha sido sorprendente - hubo un crecimiento por sobre el 70% (Fuente: SUBTEL), Chile ocupa el primer lugar a nivel Latinoamericano-, aún no existe comparación alguna con la ventaja que han tomado los países de Norte América, europeos y algunos asiáticos.

Datos de WIP-Chile (*World Internet Project - Chile*), que recopila e investiga estadísticas sobre usos y costumbres sobre el uso de Internet en nuestro país destaca en su informe (datos 2004):

- Las principales actividades en línea que los internautas chilenos realizan se pueden clasificar en los siguientes tipos: Lúdicas (361 minutos semanales) Transaccionales (132 minutos semanales), Comunicacionales e Informativas.

- Dentro de las actividades transaccionales se encuentra, entre otras, la búsqueda de información, compra y reserva de viajes y actividades asociadas al turismo.
- Pese a la preponderancia de usos lúdicos, los usuarios valoran internet en primer lugar como medio de información (noticiosa, educativa, comercial, etc.). La entretención es valorada en segundo lugar.
- En Chile se observan grandes diferencias en el uso de internet según nivel socioeconómico, de modo que en los estratos altos hay una mayor proporción de usuarios, horas de consumo y antigüedad en el manejo de la red.

Lo anterior cobra especial relevancia a la hora de enfocar la publicidad del lodge en Internet y hacer uso de todas las posibilidades que la Red ofrece. Además, es interesante el hecho que el público objetivo del lodge en términos de grupo socioeconómico es aquel que presenta mayores índices de uso de Internet. Si bien los datos corresponden a nuestro país, se observa claramente una alineación con la tendencia a nivel internacional.

b. Innovaciones en productos y servicios

Tecnología en equipamiento de pesca deportiva y *Fly Fishing*: El avance de la tecnología no está ausente en el mundo de los deportes al aire libre y la pesca deportiva con mosca. Muy por el contrario, los avances en términos de materiales para la elaboración de prendas de vestir, aislamiento térmico, comodidad y materiales, además de tecnologías que permiten la fabricación de mejores cañas de pescar, carretes, líneas y la fabricación de moscas con mejores características y un sinfín de otros equipos de apoyo a la práctica de este deporte. La tecnología de punta está presente en este deporte desde el vestuario hasta artículos de camping, botes, sistemas de posicionamiento satelital, comunicación, etc.

1.1.2. Conclusiones Análisis Externo

Oportunidades:

En síntesis, el análisis previo indica que la principal oportunidad para una inversión en este negocio está dada por el explosivo crecimiento del turismo de pesca deportiva en la zona y la demanda insatisfecha que existe hoy en el mercado. Además, se observa que están dadas todas las condiciones desde los puntos de vista político-legal y tecnológico para el desarrollo de este negocio.

Desde una perspectiva económica, considerando la favorable situación de Chile como economía emergente en contraste con lo que ocurre en países más desarrollados, existe hoy la oportunidad de aprovechar este escenario durante las primeras fases de instalación y puesta en marcha del negocio, de manera de estar operativo al momento en que la economía global recupere estabilidad y dinamismo.

Amenazas:

La ejecución del proyecto Hidroaysén se ha identificado como una primera amenaza para el negocio, en términos de su impacto medioambiental sobre los recursos pesqueros recreativos de la región. Sin embargo, se ha logrado concluir que si

bien existirá un período de adaptación por parte de la industria ligada a la pesca deportiva, no debiese considerarse a Hidroaysén como una amenaza letal para el proyecto, e incluso se han identificado instancias en las cuales esta amenaza puede ser transformada en oportunidades.

Desde el punto de vista comercial, la principal amenaza en esta industria son los lodges instalados por agencias norteamericanas o tiendas especializadas de la misma procedencia, las cuales manejan grandes carteras de clientes, acceso a mayores cadenas de difusión y alianzas con marcas de prestigio.

3.2. Análisis Interno

El análisis del entorno interno se centra en las acciones que es posible emprender con base en los recursos, capacidades y competencias únicas del lodge. El objetivo es explotar estas competencias centrales o ventajas competitivas y crear valor para los clientes.

Con el tiempo, las empresas que compiten contra cualquier otra podrán replicar su estrategia que crea valor. Esto significa que todas las ventajas competitivas tienen vida limitada. La cuestión respecto a las réplicas no es si estas ocurrirán, sino cuándo se presentarán. En general la posibilidad de sostener una ventaja competitiva depende de tres factores: 1) la velocidad con la que los cambios del entorno provoquen que la competencia central se vuelva obsoleta, 2) la existencia de sustitutos de la competencia central y 3) la posibilidad de imitar la competencia central.

3.2.1. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor permite a la empresa saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no. Es importante comprender estos puntos porque la organización sólo podrá obtener rendimientos superiores al promedio cuando el valor que crea sea superior a los costos que contrae para crearlo.

La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta. Las actividades de apoyo brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias.

Actividades Primarias

- Logística interna (logística de entrada):
 - Proceso de check-in pasajeros.
- Operaciones:
 - Excursiones de Pesca.
 - Logística de traslado de pasajeros.
 - Alojamiento y ventas.
 - Restaurante y Bar.
 - Servicio a habitaciones.

- Actividades adicionales.
- Logística externa (logística de salida):
 - Proceso de check-out pasajeros.
- Marketing y ventas:
 - Feedback huéspedes.
 - Publicidad.
 - Reservaciones.
 - Promociones.
 - Relaciones públicas.
 - Alianzas.
 - Sitio web.
 - Sponsors.
- Servicio:
 - Página web.
 - Feedback clientes.
 - Análisis de satisfacción de los clientes.
 - Seguimiento de visitas.
 - Programas de fidelización y premiación.
 - Venta de recuerdos y suvenires.

Actividades de apoyo

- Adquisiciones:
 - Adquisición de equipos.
 - Compra de insumos para hospedaje y alimentación.
 - Mantenimiento de instalaciones.
- Desarrollo tecnológico:
 - Investigación en terreno y capacitación de guías.
 - Equipos y tecnología de última generación.
- Administración de recursos humanos:
 - Selección y reclutamiento de personal
 - Capacitación y perfeccionamiento de guías de pesca
 - Remuneraciones
 - Programas de remuneración enfocados en fomentar la creatividad y la productividad de los empleados.

- Infraestructura de la empresa:
 - Administración general del lodge
 - Finanzas y contabilidad
 - Relaciones públicas (comunidad y gobierno)
 - Mantenimiento de instalaciones
 - Indicadores de gestión
 - Sistemas para comprender las preferencias de los consumidores.

A continuación se presenta la cadena de valor en el esquema gráfico propuesto por Porter:

Figura 1. Cadena de valor del lodge.



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Conclusiones Análisis Interno

Fortalezas:

Como principal fortaleza, “Ríos Patagónicos Outfitters” (principal empresa interesada en este proyecto) cuenta con 7 años de experiencia en este mercado operando en la región de Aysén, una amplia red de contactos y buenas relaciones con varios guías experimentados y operadores relacionados al rubro, que podrían ser de gran utilidad al momento de llevar a cabo este proyecto. Además, se cuenta ya con una

pequeña cartera de clientes fidelizados que podrían eventualmente convertirse en clientes del lodge y/o ayudar a difundir el nuevo proyecto.

Además, se cuenta ya con la propiedad de 530 hectáreas de terreno con acceso a orilla de dos lagos y tres lagunas, características ambientales típicas de la Patagonia y relativa cercanía a los más típicos puntos de pesca en la zona y a centros logísticos importantes: Coyhaique y el aeropuerto de Balmaceda.

En relación a la operación del negocio una vez instalado, del análisis previo se desprende que las grandes fortalezas del lodge deben estar en las actividades asociadas directamente a calidad del servicio entregado. Por lo mismo, debe existir un gran énfasis en lo que se refiere a administración de recursos humanos, en términos de selección y reclutamiento de personal, capacitación y perfeccionamiento de los guías de pesca y un análisis sobre el feedback de los clientes y su nivel de satisfacción.

En la misma línea, todo lo referido a los planes de marketing y promoción deben ser pensados de manera de captar la mayor cantidad de clientes nuevos y retener aquellos antiguos, reforzando la idea de un servicio de primer nivel y buscando alianzas y sponsors internacionales que ayuden a la creación de demanda para el lodge.

Obviamente todo el resto de la administración deberá estar a la altura y servir al propósito de entregar un servicio de primer nivel.

Debilidades:

La principal debilidad observada, como es el caso de todo nuevo negocio, yace en la dificultad inicial de posicionar el nombre del lodge dentro del espectro de posibilidades del público identificado como mercado objetivo.

En segundo lugar, si bien el inversionista cuenta hoy con una pequeña cartera de clientes, el hecho de que prefieran el servicio de "Outfitters" por sobre el de un Lodge hace pensar que no pertenecen necesariamente al mercado objetivo del negocio planteado, por lo que si bien pueden ser considerados como contactos directos y fuentes de referencia para otros pescadores, no deben ser contabilizados directamente dentro de una cartera inicial de clientes para el lodge.

3.3. Análisis FODA.

A modo de sintetizar los resultados obtenidos en el análisis anterior, se presenta a continuación un recuadro que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas observadas para el negocio (ver Figura 2):

Figura 2. Cuadro resumen análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis previo, se concluye que la industria presenta un nivel de atractivo **medio-alto**.

3.4. Análisis CAME.

A continuación se desarrolla el paso siguiente al análisis FODA presentado anteriormente, consistente en tomar las conclusiones extraídas de dicho análisis y definir acciones y objetivos concretos enfocados en “cómo” enfrentar cada dimensión del análisis estratégico con miras al diseño y desarrollo del negocio.

Corregir Debilidades

Debilidad: Lodge sin nombre conocido.

Acción Correctiva: Diseñar una estrategia de posicionamiento que haga énfasis en las características diferenciadoras del Lodge, tanto en el servicio ofrecido como en sus características físicas y emplazamiento privilegiado en la Patagonia chilena.

Debilidad: Pequeña cartera inicial de clientes.

Acción Correctiva: Será fundamental incluir el factor “red de contactos” a la hora de seleccionar al personal involucrado en el negocio (particularmente a los guías de pesca), con miras a ampliar la cartera inicial de clientes para las primeras temporadas de operación. En este aspecto además, la experiencia de los huéspedes durante los primeros años de operación del lodge será clave, de tal manera de asegurar nuevas visitas en el futuro y buenas referencias a nuevos clientes.

Afrontar Amenazas

Amenaza: Hidroaysén.

Cómo afrontarla: Para enfrentar la amenaza producto de la posible ejecución del proyecto Hidroaysén, será fundamental un trabajo de estudio y exploración por parte de los guías del lodge, de manera de identificar claramente los posibles lugares de emplazamiento de las torres de transmisión y otras estructuras propias de Hidroaysén, y buscar locaciones de pesca y rutas que eviten estos puntos, con objeto de mantener lo mejor posible la imagen de una tierra “virgen” a los ojos del cliente. En esta línea, la experiencia y conocimiento de la zona de los guías de pesca del lodge será fundamental.

Amenaza: Nuevos lodges con apoyo internacional.

Cómo afrontarla: Será muy importante imprimir en el servicio características distintivas propias de la Patagonia chilena y sus costumbres, de manera de hacer del hecho de que se trata de una empresa chilena un factor diferenciador positivo a la hora de competir con lodges administrados por inversionistas extranjeros. Se deberá poner énfasis en la inclusión de actividades adicionales que recojan aspectos culturales y característicos de la zona, y obviamente en la selección de personal que exprese lo mejor de nuestro país en términos de responsabilidad, cercanía, simpatía y pasión por la pesca.

Amenaza: Vaivenes de la economía.

Cómo afrontarla: Una forma de hacer frente a esta amenaza consistirá en adecuar las tarifas y ofrecer algún tipo de descuento ó compensación a clientes antiguos de forma de al menos poder cubrir los costos de operación en el peor de los escenarios. Será fundamental que la administración del lodge esté siempre pendiente de los movimientos de la economía que pudiesen llegar a afectar la demanda proyectada por temporada, de manera de hacer ajustes a la cantidad de cupos ofrecidos y que al mismo tiempo permitan recortar en algún porcentaje los costos operacionales para dicha temporada sin pasar a llevar las características o el nivel del servicio ofrecido.

Mantener Fortalezas

Fortaleza: Experiencia y amplia red de contactos.

Cómo mantenerla: Será clave mantener excelentes relaciones personales con todos los clientes que visiten el lodge y asegurar que su experiencia sea positiva en todos los aspectos; asimismo, será clave también mantener excelentes relaciones comerciales

con operadores de turismo nacionales e internacionales, proveedores de suministros, autoridades y comunidad en la zona.

Fortaleza: Calidad de servicio.

Cómo mantenerla: Se ha planteado este aspecto como una fortaleza que deberá tener el lodge durante su operación. En este sentido, se han diseñado los planes específicos para cada área del negocio de manera de perseguir el objetivo de una excelente calidad del servicio. Para mantener esta calidad, será importante contar con medidas de control como encuestas de satisfacción a clientes del lodge y observar el comportamiento de la competencia en términos de los servicios ofrecidos, la experiencia de sus clientes y las últimas innovaciones en la industria de la pesca deportiva.

Fortaleza: Gestión de RR.HH.

Cómo mantenerla: Observar buenas prácticas con todo el personal del lodge, en términos de ambiente de trabajo, responsabilidad, seguridad y compromiso con el desarrollo del negocio, de manera responsable, sustentable y acorde a la legislación laboral.

Explotar Oportunidades

Oportunidad: Auge de turismo y pesca deportiva.

Cómo explotarla: La oportunidad está ahora, por lo que la forma de explotarla será llevando a cabo la instalación del lodge lo más pronto posible, aprovechando el hecho de que el terreno está disponible y existen condiciones favorables para la inversión y el acceso al financiamiento.

Oportunidad: Demanda creciente.

Cómo explotarla: En línea con las acciones dirigidas a aprovechar la oportunidad del auge del turismo y la demanda por servicios asociados a la pesca deportiva, para aprovechar la demanda creciente será fundamental explotar toda la red de contactos, los recursos y canales disponibles para el posicionamiento inicial del lodge.

Oportunidad: Ventajas comparativas de Chile como destino de pesca.

Cómo explotarla: El emplazamiento del lodge a orillas del lago Tamango y su relativa cercanía a diversos ríos, lagos y lagunas en la zona constituyen la mejor manera de explotar las posibilidades que ofrece Chile como destino privilegiado para la pesca deportiva a nivel mundial.

4. ANALISIS DE MERCADO

4.1. Análisis de la Oferta

4.1.1. Antecedentes

El mercado de lodges en Chile actualmente se comprende alrededor de 50 empresas. Se distribuyen a lo largo de todo Chile, esencialmente desde la IX región de la Araucanía hacia el sur del país (Ver Tabla 5).

Tabla 5. Oferta de lodges en el sur de Chile.

Región	Número de Lodges	Plazas disponibles
Región de la Araucanía	2	12
Región de los Ríos	2	8
Región de los Lagos	26	182
Región de Aysén	12	124
Región de Magallanes	4	32
Total	46	358

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente es pertinente considerar la oferta de servicios de pesca ofrecidos por los *Outfitters* (Tabla 6), donde se ofrece un servicio compuesto por excursiones de pesca con mosca realizadas por guías profesionales que no cuentan con infraestructura de alojamiento. En este caso, el número de plazas disponibles corresponde a la capacidad máxima de cada servicio de *Outfitters* de prestar el servicio ofrecido simultáneamente a cierto número de pescadores.

Tabla 6. Oferta de *Outfitters* en el sur de Chile.

Región	Número de Outfitters	Plazas disponibles
Región de la Araucanía	2	8
Región de los Ríos	4	12
Región de los Lagos	10	40
Región de Aysén	15	45
Región de Magallanes	2	32
Total	33	137

Fuente: Elaboración propia.

En base a esta información, la oferta total por servicios de pesca y lodges en la zona sur del país se presenta en la Tabla 7.

Tabla 7. Oferta de servicios de pesca en el sur de Chile.

Región	Outfitters	Lodges	Total
Región de la Araucanía	2	2	4
Región de los Ríos	4	2	6
Región de los Lagos	10	26	36
Región de Aysén	15	12	27
Región de Magallanes	2	4	6
Total	33	46	479

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis anterior se deduce que la región de Aysén representa hoy cerca del 34% de la oferta de servicios de pesca deportiva en el sur de Chile.

A continuación, el análisis de la oferta se centrará en la región de Aysén.

4.1.2. Competencia Directa

En base a lo observado, se han definido como competencia directa para este proyecto los siguientes doce lodges, que presentan características similares a las que propone este proyecto en términos de características, facilidades, equipamiento y servicios ofrecidos, todos ubicados en la región de Aysén. A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de ellos.

Cinco Ríos Lodge: Ubicado a 5 Km de la ciudad de Coyhaique, camino al aeropuerto Balmaceda y aproximadamente a 50 Km del mismo, a orillas del Río Simpson. Combina lo mejor de la pesca chilena, desde los arroyos primaverales de la Pampa Patagónica, a las cristalinas aguas de la selva occidental. Todo esto rodeado de espectaculares montañas y cumbres, encajonando en gran medida a los glaciares. El lodge posee capacidad para acomodar 12 personas.

El programa ofrece dos pescadores por guía. Tarifas incluyen alojamiento, comidas gourmet, transporte desde y hacia el aeropuerto Balmaceda, ríos y lagos.

Aparte de los servicios de guía y pesca deportiva, también se ofrecen actividades de *Biking* (paseos en bicicleta de montaña), *Horseback riding* (paseos a caballo), *Hiking* (caminatas) y *Sightseeing* (paseos y vistas panorámicas del entorno).

Estancia Del Zorro: El lodge está ubicado en la montaña Coyhaique Alto, en la frontera Chile-Argentina, a 37 Km de la ciudad de Coyhaique. Se ubica dentro de una estancia privada de 6.000 hectáreas de terreno, por lo que cuenta con aguas privadas para el uso de los pasajeros del lodge.

Es un lodge de servicio completo que puede alojar hasta 12 pasajeros. Se ofrecen además servicios anexos a la pesca deportiva, que lo hacen destino de *birdwatchers* en busca del Cóndor Andino y múltiples otras especies propias del sur de Chile.

Coyhaique River Lodge: Ubicado en 16 hectáreas a 8 Km de Coyhaique en los bancos del Río Coyhaique. El lodge de aproximadamente 930 m² está diseñado para

recibir visitantes que quieran disfrutar de la magnífica belleza de la región. Equipado con camas *king-size* en cada una de las ocho habitaciones. El lodge cuenta con una capacidad para atender un máximo de 16 personas. Se ofrecen además para la venta y el uso privado, cabañas individuales de tipo familiar. Cada una de estas ocho cabañas de 107 m² cuenta con dos amplios dormitorios y cocina equipada para estadias familiares.

Ofrece además servicios de *Hiking, trekking, rafting* en el río Paloma, *Kayaking, Horseback riding, Mountain Biking* y paseos familiares a los atractivos turísticos naturales del entorno cercano.

Patagonia Drifters: Patagonia Drifters corresponde al nombre de la agencia que opera el lodge. El lodge propiamente tal es llamado *Granite Canyon Lodge* y se ubica justamente sobre un precipicio del valle rocoso del Río Mañihuales, donde se forma un pozón ideal para la pesca deportiva.

El lodge alberga solo 6 pasajeros simultáneamente y consiste de tres habitaciones dobles. Una habitación se ubica justo frente al edificio principal del lodge (donde se ubican comedores, cocina y otros) y está equipada con dos camas *queen-size* y un baño. Posee una espectacular vista sobre el Río Mañihuales. Las otras dos habitaciones se ubican en un edificio de dos pisos aparte del lodge principal. Ofrecen una variante algo más privada (a unos 50 metros del lodge) con vistas sobre el cañón rocoso sobre el mismo río. Cada una de estas dos habitaciones también está equipada con dos camas *queen-size* y su propio baño.

El Saltamontes Lodge: Localizado a 90 Km al noroeste de la ciudad de Coyhaique, se sitúa dentro del rancho 3.000 hectáreas de la familia Gorroño “Estancia Adelaida”, a orillas del Río Ñihuelao.

La infraestructura del lodge consiste de cuatro edificaciones independientes, todas construidas en base a la arquitectura típica de la zona y en sintonía con acomodaciones de primer nivel.

Cuenta con nueve habitaciones dobles con baño privado y una vista privilegiada. El equipamiento del lodge le permite alojar entre 8 hasta 10 pescadores y hasta 4 no-pescadores máximo por semana de la temporada.

Cuenta con su propia fuente de suministro eléctrico, al estar equipado con una turbina hidroeléctrica que distribuye energía para todo el lodge. El edificio principal además cuenta con una gran hoguera central y una sala de estar adornada con antigüedades y cómodos asientos, entretenimiento y juegos de mesa.

Aparte del lodge principal, tres cabañas están ubicadas a pocos metros y cada una cuenta con vistas sobre el río. Cada una con dos dormitorios, estufa a leña, y baño en-suite. Todas están equipadas para albergar dos personas.

45 Degrees South: El lodge está ubicado en las orillas del Río Pollux, cercano a otros ríos y lagos de la zona. Todas las expediciones de pesca desde el lodge están a menos de una hora en vehículo.

El lodge está equipado para acomodar un máximo de 12 personas, e incluye un *mix* de habitaciones dobles y simples, todas con baño privado. Cuenta además con sauna y jacuzzi para el uso de los pasajeros.

Estancia De Los Ríos: Localizado en el corazón de la Patagonia, a sólo unas horas de la ciudad de Coyhaique al norte, hacia la cordillera, cerca de la frontera Chile-Argentina. El énfasis de las excursiones del lodge está puesto en la pesca con “mosca seca”. Su ubicación le permite efectuar excursiones tanto en Chile como en aguas argentinas.

El lodge alberga un máximo de 12 personas semanalmente. Cuenta con 6 habitaciones dobles con baño privado y con una vista privilegiada de las montañas que lo rodean. Posee además un cuarto de atado de moscas y un pequeño local de venta de souvenirs. Cuenta además con varios servicios adicionales a la pesca deportiva similares a los ya mencionados en otros lodges.

Posada De Los Farios: El lodge se ubica a orillas del Río Cisnes en la Región de Aysén, hacia la frontera Chile-Argentina. El énfasis del lodge no está en acomodaciones de lujo, pero sí en ofrecer todo lo necesario para satisfacer las necesidades de los pescadores deportivos más experimentados.

El lodge está equipado para acomodar hasta 6 personas en 3 habitaciones dobles, cada una con baño privado. Asimismo, su publicidad hace énfasis en la privacidad, la calidad y personalización del servicio.

Uno de los servicios exclusivos del lodge consiste en una expedición opcional a caballo hacia un remoto lago privado, que ofrece pesca de grandes ejemplares de truchas fario.

Como la mayoría de los lodges, se ofrecen servicios turísticos a pasajeros no-pescadores que incluyen excursiones a atractivos naturales cercanos y un entorno ideal para la práctica del *bird watching*. Cabe destacar que es de los pocos lodges que ofrece programas desde 2 días, a diferencia de la mayoría que ofrece un mínimo de 6 días.

Lago Las Torres: El lodge se ubica dentro de la Reserva Nacional Lago Las Torres, con más de 16.000 hectáreas de bosques centenarios.

El lodge corresponde a una gran cabaña rústica con 5 habitaciones y dos baños para todos los clientes, equipadas con comodidades modernas, además de comedor, cocina y sala de estar. El lodge que acomoda a los guías y personal de servicio está ubicado aparte del lodge principal. Está equipado para acomodar un máximo de 10 pescadores simultáneamente.

Patagonia Baker Lodge: El lodge de pesca está ubicado a 273 Km al sur del aeropuerto de Balmaceda, y a 3 Kms del pueblo de Puerto Bertrand. El lodge de pesca cuenta con aproximadamente 600 m² construidos. Bajo la modalidad “todo incluido” equipado para 12 personas, cuenta con seis habitaciones dobles de lujo con calefacción, baño privado, y con una vista inigualable al espectacular Río Baker. El *Club House* comprende dos salones con chimenea, amplio bar, restaurant, y una gran sala de esparcimiento y atado de moscas.

Se ofrecen además excursiones, paseos a caballo, kayaking y rafting.

Patagonian Base Camp: Entró en operación hace 10 años. Ubicado en la ribera del río Palena, puede alojar y servir hasta 10 pescadores simultáneamente. El paquete que ofrece a los turistas incluye un vuelo *charter* Pto. Montt – Patagonian Base Camp – Pto. Montt, por lo que sus tarifas se encuentran por sobre el promedio observado en la zona. Dentro de las facilidades incluye gimnasio, sauna y salas para yoga o similares, además de aquellas características comunes a la mayoría de los lodges.

Las excursiones de pesca se realizan principalmente a los ríos Palena, Figueroa, Yelcho y Rosselot, además de pequeñas lagunas y cursos de agua cercanos al lodge.

Ofrece además excursiones adicionales a la pesca: *horseback riding*, *mountain biking*, *hiking* a glaciares y *rafting*.

Picacho Lodge: Se encuentra en la XI Región de Aysén en medio de la Cordillera de Los Andes en el valle que forma el Río Picacho, 110 kilómetros al norte de la ciudad de Coyhaique. Dispone de todas las comodidades típicas. Equipado para alojar hasta 6 pescadores distribuidos en 4 habitaciones singles con 2 baños compartidos y 1 suite doble con baño privado. Ofrece excursiones de pesca a los diversos ríos, lagos y lagunas de la zona haciendo énfasis en la diversidad del paisaje y la pesca asociada a cada lugar. Ofrece además excursiones adicionales a la pesca: *horseback riding*, *trekking* y paseos guiados por los alrededores.

En resumen, las capacidades totales de cada uno de los lodges identificados como competencia directa se exponen en la Tabla 8.

Tabla 8. Capacidad lodges región de Aysén

Lodge	Capacidad (personas)
Cinco Ríos Lodge	12
Estancia Del Zorro	12
Coyhaique River Lodge	16
Patagonia Drifters	6
El Saltamontes Lodge	10
45 Degrees South	12
Estancia de Los Ríos	12
Posada De Los Farios	6
Lago Las Torres	10
Patagonia Baker Lodge	12
Patagonian Base Camp	10
Picacho Lodge	6
Capacidad Total	124

Fuente: Elaboración propia.

Los paquetes ofrecidos comprenden desde 2 hasta 13 días de pesca guiada por profesionales experimentados, donde generalmente son asignados dos pescadores por cada guía. Los paquetes son ofrecidos en la modalidad “todo incluido” y no incluyen propinas (que para el caso de las propinas para los guías pueden ser fácilmente del orden de los US\$300). A veces se incluye en el precio la licencia de pesca deportiva, documento necesario para practicar este deporte en nuestro país. Además, si bien todos los lodges tienen excursiones predeterminadas dentro de su oferta, todos ofrecen la posibilidad de personalizar la experiencia de cada grupo a sus preferencias. Los precios de los paquetes ofrecidos van desde los US\$1.995 para un programa de 3 noches y dos días en el lodge “Posada de los Farios”, hasta los US\$9.685 por 13 días y 14 noches en el lodge “*Patagonian Base Camp*”. Obviamente estas tarifas varían temporada a temporada y están sujetas a verificación por parte de cada operador en base a las exigencias y preferencias de cada cliente.

Tabla 9. Valores promedio por programa de pesca en lodges de la región de Aysén.

Valores por pescador (US\$)		
Programa	Hab. Doble	Hab. Simple
2 días/3 noches	2.995	2.500
3 días/4 noches	2.530	3.165
4 días/5 noches	2.970	3.738
5 días/6 noches	3.645	4.355
6 días/7 noches	4.298	4.872
7 días/8 noches	4.300	5.375
9 días/ 10 noches	7.345	-
10 días/11 noches	8.145	-
13 días/ 14 noches	9.685	-

Fuente: Elaboración propia en base a tarifas publicadas por lodges.

4.2. Análisis de Demanda.

4.2.1. Antecedentes Generales

La caracterización e identificación de las necesidades de los clientes a los cuales apunta el servicio ofrecido es clave para el desarrollo de la estrategia comercial y el diseño del servicio.

A modo general, el documento de la Corporación de Promoción Turística “Pesca Recreativa Mercados y Productos (2006)”, los perfiles de los pescadores tanto nacionales y extranjeros presentan ciertos patrones:

Nacionales

Se distinguen dos tipos: intrarregional o local y extrarregional. El pescador local abarca distintos tipos de perfiles, desde el que pesca por afición “con tarro” (apero artesanal) hasta el pescador más profesional, pasando por variadas categorías. El pescador “con tarro” es quien por tradición pesca a orillas de los ríos y lagos, que por lo

general es de temprana iniciación en esta actividad y no cuenta con equipo de pesca. El pescador profesional es un pescador más sofisticado, posee equipo de pesca, lleva cierto tiempo en la actividad y practica distintos tipos de pesca tales como, spinning (tradicional, desde la orilla), trolling (pesca en bote) y *fly-fishing*.

El pescador extrarregional es un pescador con mayores ingresos y practica la actividad durante toda la temporada de pesca en diferentes lugares del país. Una parte de estos pescadores realiza la pesca como una actividad complementaria, es decir que el motivo del viaje no es la pesca, pero que sin embargo la practica al estar en la región. Un pequeño porcentaje de los pescadores nacionales se dirigen a la región exclusivamente a pescar en los lodge, siendo estos pertenecientes al estrato socioeconómico alto.

Extranjeros

Por lo general, gran parte de ellos viaja exclusivamente a pescar, convirtiéndose en los principales pasajeros y clientes de los lodges de pesca. Son amantes de la pesca con mosca, traen sus propios implementos y equipos de pesca y son de un estrato socioeconómico alto. Demandan estándares de calidad altos en los servicios, por lo que para ellos es muy importante la calidad de la pesca, el cuidado del medio ambiente, el nivel de los guías de pesca, la calidad gastronómica, el transporte y toda la logística asociada.

Los pescadores extranjeros tienen un promedio de estadía de entre 8 a 10 días destinando a lo menos el 60% de estos días a realizar actividades de pesca. Con respecto al nivel de gastos, éste es mucho más elevado que el que presenta un pescador nacional, y el rango de va desde los US\$250 y los US\$850 diarios, lo cual representa un desembolso total de estadía de US\$4.000 aproximadamente por persona. Algunas de las variables determinantes en la diferencia de gastos entre distintos perfiles de pescadores son:

- El nivel de ingresos de un pescador nacional es en promedio la mitad de los ingresos líquidos que percibe un pescador extranjero.
- La zona geográfica es un factor determinante, ya que la selección de una zona u otra provoca diferencias de gastos notorios, incluyendo los gastos de logística y guía.
- La contratación del servicio de guía de pesca, también provoca diferencias notorias. El gasto diario promedio es de hasta US\$ 300 mayor que un pescador que no contrata este servicio. Se estima que el gasto por servicio de guía representa entre un 50% al 80% del gasto diario.

Para una caracterización más en profundidad, se exponen a continuación un resumen de las metodologías utilizadas por los estudios antes mencionados y una compilación de sus conclusiones más relevantes.

La caracterización que se expone a continuación se basa principalmente en los dos trabajos realizados a la fecha en la región y que entregan datos basados en encuestas y entrevistas personales con pescadores de larga distancia al momento de abandonar la región de Aysén a través del aeropuerto de Balmaceda. El primero de ellos, "Manejo y administración para la sustentabilidad y el mejoramiento cuantitativo y

cualitativo de la pesca deportiva en los ríos de gran atractivo turístico en la XI Región de Aysén” realizado por el centro Trapananda de la Universidad Austral de Chile (2004), recoge información de las temporadas de pesca 2001-2002 y 2002-2003, mientras que el segundo, patrocinado por el centro LACEEP (*Latin American and Caribbean Environmental Economics Program*), llamado “Caracterización de la pesca recreativa en la Patagonia Chilena: una encuesta a turistas de larga distancia en la región de Aysén” (Núñez y Niklitschek, 2008), se realizó durante la temporada 2006-2007, por lo que en ciertos aspectos se puede apreciar la evolución y crecimiento que ha experimentado la demanda por el servicio en la zona.

4.2.2. Metodología utilizada

Actualmente en nuestro país, los registros sobre pesca recreativa manejados por el Servicio Nacional de Pesca sólo están referidos a la cantidad anual por región de pescadores que participan en campeonatos de pesca y al total de licencias de pesca vendidas, sin que exista una recopilación regular sobre información vinculada a esta actividad. Esta situación difiere de lo que ocurre en destinos desarrollados de pesca, como EE.UU. o Canadá, donde existe una recopilación sistemática de información sobre pesca recreativa en base a procesos de encuesta telefónica y con envío de encuestas a domicilio, que en esos países se orientan principalmente a pescadores locales.

Para los estudios cuyos resultados más relevantes se exponen en esta sección, la metodología utilizada para el levantamiento de datos fue muy similar: se realizaron encuestas directamente a pescadores que abandonaban la región de Aysén en el aeropuerto de Balmaceda. Se optó por el aeropuerto como lugar de levantamiento de datos y no directamente los sitios de pesca debido a la ventaja de poder contactar a un gran número de pescadores a un bajo costo unitario, dado que el aeropuerto Balmaceda es el principal punto de entrada y salida de turistas en la región de Aysén (Centro Trapananda, 2004).

En el aeropuerto el criterio de selección fue identificar a un pescador o grupo de pescadores, facilitado por su apariencia y traer consigo indumentaria y elementos característicos como cañas de pesca, entre otros.

Para el caso del informe del Centro Trapananda, otro lugar de realización de encuestas (en menor medida) fue en lodges y hoteles de la ciudad de Coyhaique.

En ambos casos, la encuesta se enfocó a recabar información del comportamiento de los pescadores, de los atributos preferidos de los sitios de pesca y de sus antecedentes socioeconómicos. La estructura general de las encuestas tenía relación con los siguientes aspectos:

- a) Antecedentes personales: Ingreso familiar; tipo de empleo; origen; educación; edad; medio de transporte; tipo de acompañante; entre otros.
- b) Actividades realizadas durante la visita: Tiempo de la visita; tipo de pesca; sitios visitados; tipo de hospedaje.
- c) Percepción de la visita: Si se vuelve bajo circunstancias similares; problemas de calidad de la pesca observados; etc.
- d) Lugares visitados.

e) Experiencia general.

En términos de describir la experiencia de la visita, las preguntas apuntaban a recolectar información sobre los siguientes ítems:

- f) Motivo principal para visitar la región de Aysén
- g) Duración de la estadía en la región de Aysén
- h) Lugares de alojamiento
- i) Gastos incurridos durante el viaje
- j) Cantidad de días dedicados a practicar pesca recreativa
- k) Arte de pesca utilizado
- l) Cantidad de veces que ha visitado la región para practicar pesca

Para conocer el comportamiento diario de pesca y los atributos que caracterizaron los sitios de pesca visitados, se solicitó describir los atributos de cada sitio de pesca visitado en relación a los siguientes aspectos:

- m) Cantidad de capturas y capturas grandes obtenidas.
- n) Problemas percibidos en el lugar, pudiendo elegir más de una de una serie de alternativas.
- o) Encuentros con otros pescadores en el sitio, debiendo elegir una de una serie de alternativas

Para las temporadas de pesca 2001-2002 y 2002-2003, la toma de datos se llevó a cabo llegando a 338 entrevistados (164 fueron aplicadas a pescadores nacionales y 174 a extranjeros).

Para la temporada de pesca 2006-2007, se entrevistó a 468 pescadores de larga distancia (pescadores nacionales y extranjeros). De entre los 468 cuestionarios, se descartaron aquellos obtenidos durante la encuesta piloto, por lo que la base de datos definitiva para este estudio comprendió un total de 441 observaciones.

4.2.3. Caracterización del pescador deportivo de larga distancia en la región de Aysén

Origen

Durante las temporadas 2001-2002 y 2002-2003 el 39,2% y 61,7% de los pescadores provino del extranjero, respectivamente. El 47,6% de ellos desde EE.UU. Los seguían en menor medida pescadores de Canadá y Europa. (Ver Tabla 10)

Tabla 10. Origen de pescadores de larga distancia región de Aysén.

País	Temporada		
	2001/2002	2002/2003	2006/2007
Chile (%)	60,8	38,4	27,6
EE.UU. (%)	29,7	47,6	44,6
Otros (%)	9,5	14,1	27,8

Fuente: Trapananda 2004, LACEEP⁶ 2009.

Para la temporada 2006-2007, la mayor parte de la muestra de pescadores estaba compuesta por residentes en el extranjero con un 72,4%, de modo que sólo un 27,6% de los encuestados residían en Chile. De entre los extranjeros, un 61,6% provenía de EE.UU. Estos resultados son consistentes con los reportados para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003.

En relación a los pescadores que declararon residir en Europa, un 5,3% vivía en España, mientras que un 2,9% residía en Inglaterra, Francia, Alemania o Suiza. También hubo un 1,9% de pescadores residentes en Latinoamérica (Colombia, México o Argentina) y un 0,7% de pescadores residían en Canadá.

Los resultados anteriores entregan luces sobre la evolución de la demanda extranjera que visita la región de Aysén en los últimos años.

Educación

Para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, un alto porcentaje de los pescadores encuestados declaró tener estudios universitarios e incluso postgrados, con un 48% y un 29% respectivamente. Tampoco es despreciable el porcentaje de encuestados que tiene estudios técnicos, alcanzando a casi un 15%. La participación de escolaridad a nivel básica y media es baja, llegando sólo a un 8%, siendo destacable que ningún entrevistado extranjero tenía sólo educación escolar.

Para la temporada 2006-2007, un 54,1% de los pescadores declaró tener de 4 a 6 años de educación técnica o universitaria, y el promedio de años de este tipo de educación en la muestra fue de 5,5 años. Si bien el grado de profundidad de los datos recabados por este estudio en este sentido es menor al realizado en las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, los resultados concuerdan.

En conclusión, el nivel educacional de los pescadores que visitan la región de Aysén es alto, más aún cuando se trata de pescadores extranjeros.

Edad

Para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, la edad de los pescadores se distribuye de manera uniforme entre los distintos rangos. La mayor concentración en los pescadores nacionales se produce entre los 18 y 54 años con un 86% de los individuos y para los extranjeros entre los 35 y los 69 años con un 77% de participación.

⁶ LACEEP: Latin American and Caribbean Environmental Economics Program.

Para la temporada 2006-2007, las edades de los pescadores de la muestra fluctuaron entre 18 y 83 años. La edad promedio de los pescadores de la muestra fue de 52 años. Un 49,8% de los pescadores estaba en el rango de edad de entre 51 y 70 años.

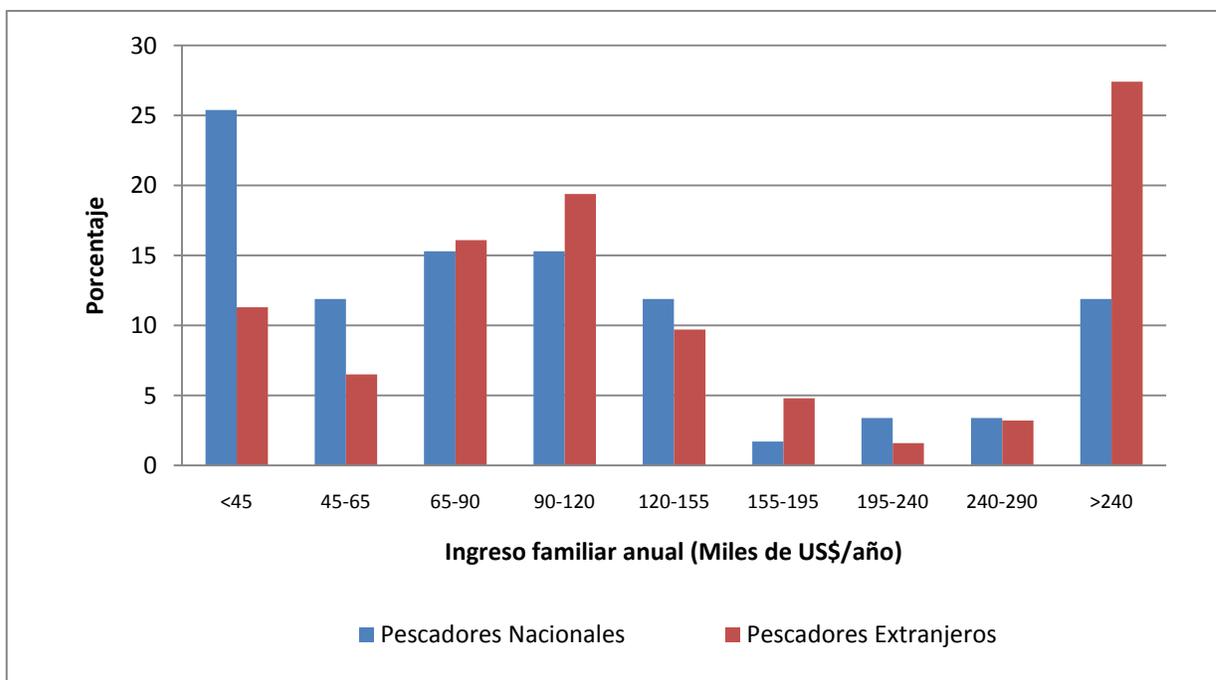
Género

Para ambos estudios, más del 90% de los encuestados correspondía a hombres.

Nivel de Ingresos

En la Figura 3 se puede ver el mayor nivel de ingresos que presentan los pescadores extranjeros para los datos recolectados durante la temporada 2002-2003, donde más del 37% tiene ingresos anuales sobre los US\$155.000, mientras que sólo un 20% de los pescadores nacionales percibe sobre estos ingresos anuales. Es destacable además, que el mayor porcentaje de pescadores extranjeros tiene ingresos sobre los US\$290.000 anuales, mientras que entre los pescadores nacionales el mayor porcentaje tiene ingresos familiares por debajo de los US\$45.000 anuales.

Figura 3. Nivel de ingresos de pescadores de larga distancia en la región de Aysén (temporada de pesca 2002/2003).



Fuente: Trapananda 2004.

Para la temporada 2006-2007 el ingreso individual anual promedio de los encuestados fue de US\$ 124.629. Los residentes en EE.UU. declararon el mayor nivel de ingreso individual anual promedio en la muestra de pescadores, con US\$ 163.726. Esta cifra equivale a 2,2 veces el ingreso promedio que declararon los residentes en Chile (US\$54.509), siendo además el nivel de ingreso más bajo entre los pescadores de la muestra.

Si bien los datos de ingresos están en términos nominales para la fecha en que fue realizado cada estudio, ambos concuerdan en términos del mayor poder adquisitivo que presentan los pescadores extranjeros y por ende, un cliente más atractivo para la oferta en la zona.

Motivo principal de la visita a la región de Aysén

Durante las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, el 28% de los entrevistados nacionales declaró visitar la zona exclusivamente para practicar pesca deportiva, un 34% lo hizo para realizar un conjunto de actividades que incluyen la pesca deportiva y un 38% viajó a la zona por otros motivos, como visitar lugares turísticos, amigos o familiares y/o razones de trabajo. Por otro lado, el 81% de los entrevistados extranjeros en ese período viajó a la zona exclusivamente para practicar pesca deportiva y un 7% viajó motivado por varias actividades, incluida la pesca deportiva. Finalmente, sólo un 12% viaja a la zona por otros motivos, principalmente para conocer lugares turísticos.

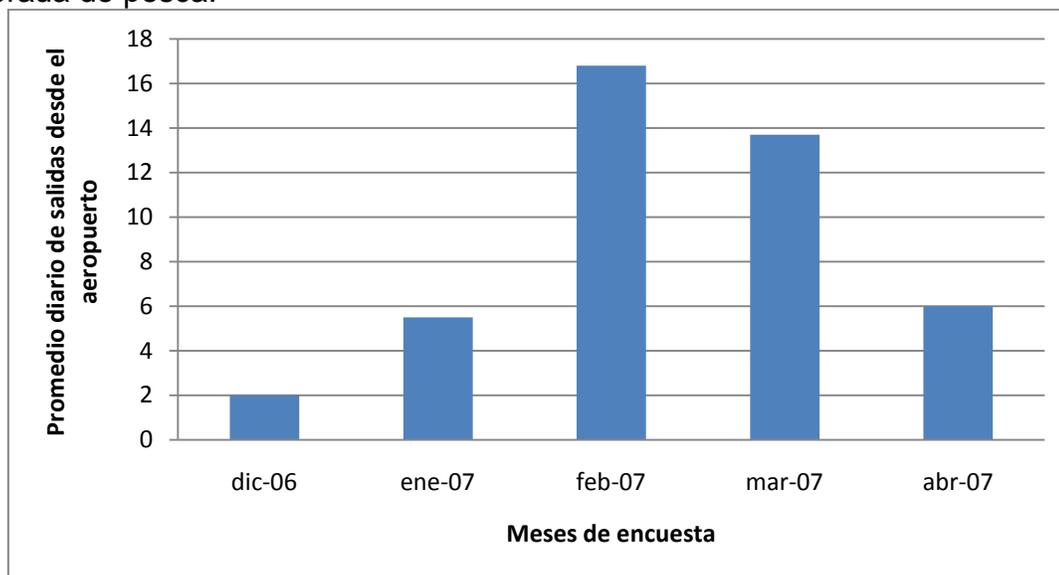
Para la temporada 2006-2007, un 94,3% de los pescadores extranjeros declaró que su motivo principal para visitar Aysén fue “practicar pesca recreativa”, seguido en un 2,8% por la opción “visitar lugares turísticos”. Para los pescadores residentes en Chile, en un 52,4% el motivo principal para visitar Aysén fue “practicar pesca recreativa”, seguido de las opciones “trabajo” (20,4%), “visitar lugares turísticos” (13,9%) y “visitar familia o amigos” (9,0%).

Si bien en ambos casos los turistas extranjeros viajan principalmente a la región con el único propósito de practicar la pesca deportiva, en los datos recolectados es posible apreciar el aumento de la popularidad y atractivo de la región de Aysén para la práctica de este deporte, principalmente para los pescadores nacionales.

Frecuencia de visitas durante la temporada

En este aspecto, los únicos datos corresponden al estudio realizado durante la temporada 2006-2007, donde se obtuvo que los meses con la mayor afluencia de pescadores son febrero y marzo (Figura 4). La cantidad de pescadores promedio diaria estimada (pescadores encuestados, rechazos y no contactados) en el aeropuerto fue de 2 para diciembre de 2006; 5,5 en enero de 2007; 16,8 en febrero y 6,0 en abril de 2007.

Figura 4. Frecuencia de visitas de pescadores a la región de Aysén durante la temporada de pesca.



Fuente: LACEEP 2009.

Generalmente se espera el inicio de las actividades de pesca recreativa en Aysén de manera masiva durante enero; sin embargo, durante la temporada 2006-2007 hubo dos fenómenos que pudieron retrasar el inicio de la temporada: i) la turbidez que presentaban los ríos Simpson y Baker debido a deshielos tardíos, lo cual es relevante pues estos ríos son los puntos de atracción de pescadores para las zonas centro-norte y sur de la región, respectivamente; ii) el mal tiempo que predominó hasta fines de enero de 2007, con días fríos, nublados y con llovizna, lo que pudo entorpecer el desarrollo de las actividades de los pescadores.

Permanencia en la región de Aysén

Para la temporada 2006-2007, el rango de permanencia más frecuente en la muestra fue de entre 5 y 7 días, declarado por un 50% de los pescadores, tanto nacionales como extranjeros. Este dato es coherente con la duración media que presentan los paquetes turísticos de la oferta de lodges en la región.

Días practicando pesca recreativa en Aysén

Durante la temporada 2006-2007, los pescadores residentes en Chile declararon dedicar un 45,8% de su estadía a la práctica de pesca, con un promedio de 5,5 días. En cambio, los residentes en el extranjero dedicaron un 75,2% de su estadía total a esta actividad, es decir, un 29,4% más de su tiempo en comparación con los residentes en Chile. Además, los residentes en el extranjero exhibieron un promedio de 8,0 días de pesca, equivalentes a 2,5 días más que los pescadores residentes en Chile.

Tipo de Acompañantes

Durante las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, se observó que el 18% de los pescadores nacionales viaja a la zona sin acompañantes, un 36% viaja con la familia en grupos de 3 personas y un 38% viaja con amigos en grupos de cuatro personas.

Por otra parte, sólo un 10% de los pescadores extranjeros viaja solo a la zona, destacándose un 45% que lo hace con amigos en grupo de tres personas y un 29% viaja con la familia en un grupo de dos a tres personas.

Datos similares fueron obtenidos durante la temporada 2006-2007, donde un 60% de los encuestados viajó con sus amigos, un 27% lo hizo con su familia, un 13% de los encuestados viajó solo y el resto viajó con otras personas (por ejemplo, compañeros de trabajo).

Estos datos concuerdan con la oferta de lodges, en términos de las capacidades de sus habitaciones y cabañas, que van entre las habitaciones dobles hasta cabañas de hasta 6 personas como máximo. También se ofrecen habitaciones simples, apuntando al porcentaje de pescadores que viaja sin acompañantes a la zona.

Tipo de pesca

En la tabla 11 se puede observar que durante las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, el arte de pesca más utilizado fue la mosca (*fly-fishing*) con un 75% de las preferencias, seguido del *spinner* con un 12%.

Esta tendencia se mantiene para los datos de la encuesta 2006-2007, donde el 87% de los pescadores encuestados declaró preferir la técnica de la pesca con mosca.

Tabla 11. Artes de pesca utilizados por pescadores que visitan la región de Aysén.

Arte de Pesca	%
Mosca (<i>fly-fishing</i>)	75
Spinner	12
Mosca y Spinner	8
Spinner y Otra Técnica	2
Mosca, Spinner y Otra Técnica	2
Otra Técnica	1
Mosca y Otra Técnica	0
Total	100

Fuente: Trapananda 2004.

Para todos los datos recabados, la mayoría de los pescadores (del orden del 90% para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003 y cerca del 98% para la temporada 2006-2007) realiza la devolución de todas las piezas luego de la captura (*catch and release*). Es interesante notar que para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, sólo el 62% de los pescadores nacionales realiza esta práctica. Considerando la evolución sobre el total de pescadores que realiza esta práctica hasta alcanzar casi el 100%, es notable la evolución que ha presentado el pescador nacional en términos de su preocupación por el medio ambiente y la preservación del recurso pesquero recreacional.

Especies de interés

Las encuestas realizadas durante las temporadas 2001-2002 y 2002-2003 recolectaron información sobre las especies más apetecidas por los pescadores

deportivos. En la tabla 12 se puede apreciar que la especie que despierta mayor interés es la Trucha Arcoíris, con un 40% de las preferencias, seguida de la Trucha Café (38%). El Salmón presenta 14% del favoritismo entre los visitantes. Además de estas especies, el 4% y 8% de los pescadores tiene interés por otras especies, dentro de las cuales están otros salmónidos, la Percatrucha, el Robalo, la Peladilla y el *Steelhead*.

Tabla 12. Especies de interés para el pescador que visita la región de Aysén.

Especie	%
Trucha Arcoíris	40
Trucha café	38
Salmón	14
Otras especies	8
Total	100

Fuente: Trapananda 2004.

Tipo de Hospedaje

El tipo de hospedaje utilizado durante la estadía en la región varía considerablemente entre los pescadores nacionales y extranjeros. Ambos estudios coinciden en que los lodges son preferidos por los pescadores extranjeros.

En el caso de los primeros, domina claramente la elección de los lodge de pesca como lugar de hospedajes, seguido de los hoteles y campings utilizando carpas. En el caso de los nacionales las opciones son más diversas, encontrando entre las alternativas más preferidas las cabañas y hoteles y el quedarse en casa de familiares (Tablas 13 y 14).

Tabla 13. Tipo de hospedaje utilizado por pescadores nacionales.

Tipo de Hospedaje (%)	Temporada 2001/2002	Temporada 2002/2003	Temporada 2006/2007
Lodge	10	15	20
Hotel/Cabañas/Residencial	45,5	47	36
Casa de familiar o amigo	24,5	33	21
Otro	20	5	23

Fuente: Trapananda 2004, LACEEP 2009.

Tabla 14. Tipo de hospedaje utilizado por pescadores extranjeros.

Tipo de Hospedaje (%)	Temporada 2001/2002	Temporada 2002/2003	Temporada 2006/2007
Lodge	60	60	73,9
Hotel/Cabañas/Residencial	11	24	21,8
Casa de familiar o amigo	3	4	2,2
Otro	26	12	2,1

Fuente: Trapananda 2004, LACEEP 2009.

Estos resultados coinciden en general con los del reporte de la Corporación de Promoción Turística (2006) donde se indica que los servicios de los lodges de pesca son ofrecidos principalmente a los pescadores extranjeros que visitan Chile.

Percepción de los pescadores deportivos que visitan la Región de Aysén

Durante la temporada 2002-2003, el 91% de los pescadores encuestados afirmó que retornaría a la zona, el 5% no volvería a la Región bajo circunstancias de viaje similares y el 4% no sabe o no responde. Sin embargo, estos resultados son algo mejores que los recabados durante la temporada 2001-2002, donde un 10% declaró que no volvería a la región.

En la misma línea, durante la temporada 2006-2007 se consultó a los pescadores si antes de este viaje habían visitado la región de Aysén para practicar pesca recreativa. El 43,3% de los pescadores declaró haber venido antes a Aysén para practicar pesca recreativa, con un promedio de 5,2 visitas previas por pescador. De este segmento, un 38,7% correspondió a residentes en Chile con un promedio de 7,4 visitas previas y para el segmento de 61,3% de residentes extranjeros hubo un promedio de 3,8 visitas previas. En este último segmento, un 80,3% correspondió a residentes en EE.UU. con un promedio de 3,2 visitas previas.

Otras actividades realizadas en Aysén en los días en que los encuestados no practicaron pesca

En promedio durante la temporada 2006-2007, los pescadores no realizaron actividades de pesca durante el 32% de su tiempo de estadía en Aysén. Un 20,7% de los días fueron dedicados a visitar otros lugares turísticos, principalmente destinos dentro de la región de Aysén, como Coyhaique, Puerto Cisnes, Puerto Chacabuco, Caleta Tortel, Cerro Castillo, Reservas Nacionales de la Corporación Nacional Forestal (CONAF) y las termas de Puyuhuapi, en orden decreciente de preferencias. En el estudio del Centro de Trapananda (2004) también se reportó información sobre otros sitios visitados en la región, constatándose cierta similitud en las preferencias de los pescadores, ya que en ese estudio los otros lugares más visitados fueron el Parque Nacional Queulat (de CONAF), las termas de Puyuhuapi y la laguna San Rafael.

4.2.4. Atributos de un día de pesca deportiva para pescadores visitantes

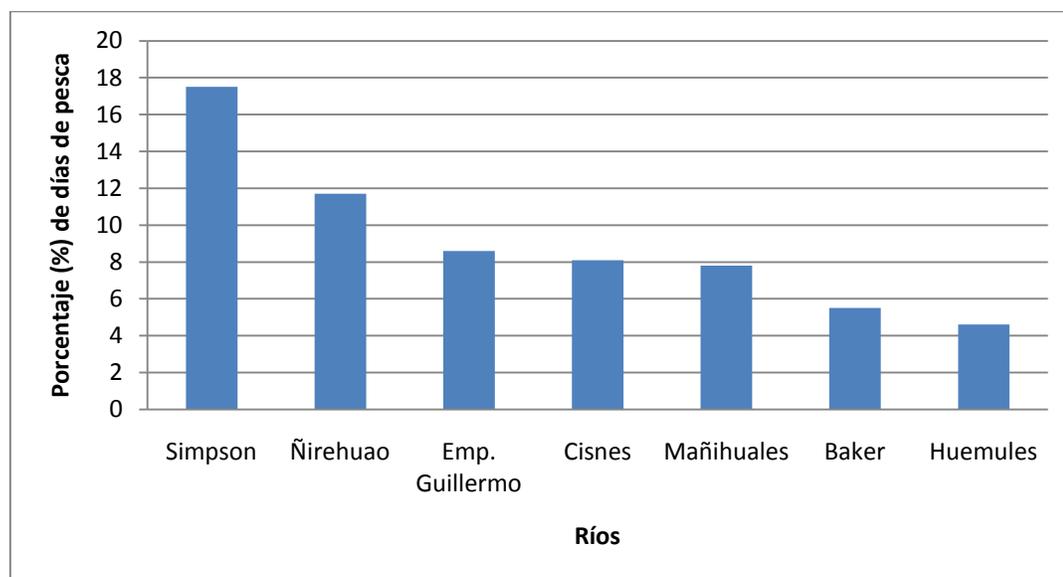
Características de los sitios visitados

De acuerdo a la información recabada durante las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, el sitio que mejor describe el día típico de pesca es el de arroyos y ríos con un 51% de las preferencias en los pescadores nacionales y un 66% en los extranjeros. Un 24% y 28% respectivamente visitó más de un tipo de sitio⁷, visitando principalmente arroyos y ríos. El paisaje que caracteriza un día de pesca es aquel que cuenta con cañones y montañas con un 39% de las preferencias en los pescadores nacionales y un 41% en los extranjeros, seguido por un sitio que combine cañones, montañas, colinas, praderas y bosques con un 29,23% de las preferencias totales.

Sitios visitados diariamente para practicar pesca deportiva en Aysén

La encuesta realizada durante la temporada 2006-2007 incluyó datos sobre los ríos y lagos preferidos por los pescadores deportivos. Los resultados se exponen a continuación en las figuras 5 y 6.

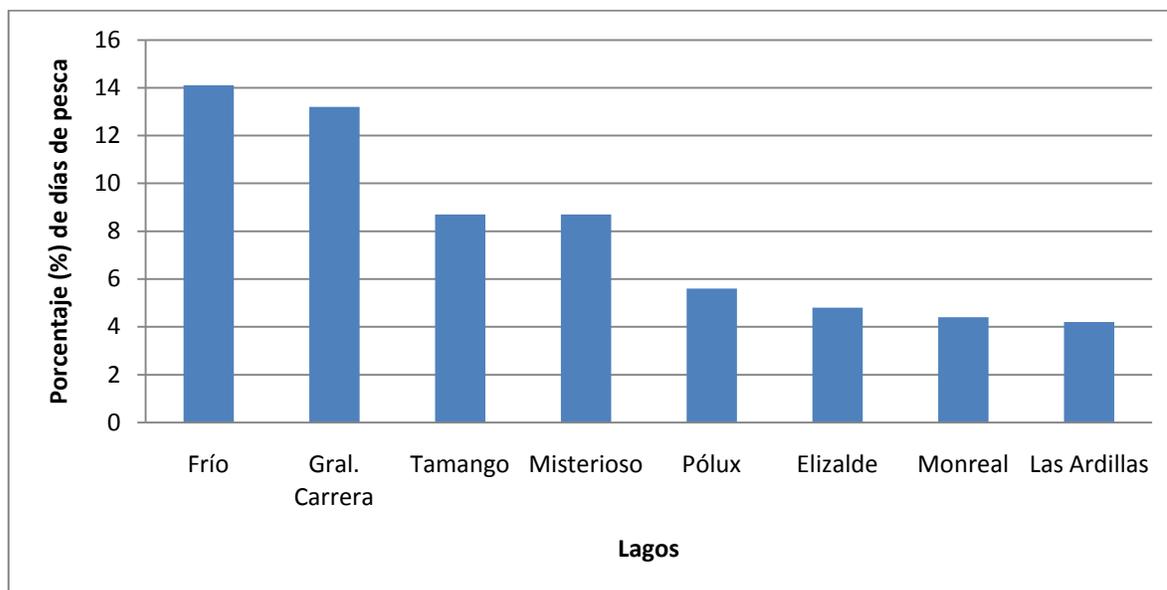
Figura 5. Ríos con mayor proporción de pesca en Aysén.



Fuente: LACEEP 2009.

⁷ Para un 8% de estos la elección fue realizar pesca en agua salada.

Figura 6. Lagos con mayor proporción de días de pesca en Aysén.



Fuente: LACEEP 2009.

Percepción de la experiencia y calidad de pesca

Para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, los factores señalados como aquellos que más afectan la calidad de pesca fueron en un 21,12% el caudal de los cursos de agua y las condiciones climáticas, en un 14,91% el libre acceso al recurso, los pescadores locales y la pesca no deportiva, en un 13,66% afirma que nada altera el desarrollo de la actividad y un 10,56% declaró que las redes y la depredación afectan negativamente.

Para la temporada 2006-2007, los pescadores encuestados declararon no haber tenido ningún tipo de problema en su visita a los sitios de pesca para un 89,8% de los días de pesca. Para el resto de días, el problema más recurrente fue la presencia de basura en los sitios (5,9%), la pesca furtiva (1,2%), la dificultad de acceso a los sitios (0,8%), la presencia de viento (0,6%), la presencia de actividades económicas en los sitios (0,5%), la turbidez del agua (0,2%) y la presencia de otros problemas no ofrecidos como opciones de respuesta la encuesta (0,5%).

Encuentros y Presencia de otros pescadores en los sitios

En este aspecto, en general la experiencia registrada por los pescadores nacionales es distinta a la de los extranjeros.

En los primeros, para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, el 53% indicó la alternativa “Otros pescadores, pescando a pie o en bote son encontrados a más de 400mts”, mientras que en los extranjeros, el 61% indicó “Ningún otro pescador aparte de aquellos que me acompañan”. Esta diferencia podría deberse al mayor uso de guías que en general tienen los pescadores extranjeros, los cuales llevarían a sus clientes a sitios con una menor congestión.

Para la temporada 2006-2007, si bien el estudio realizado no discrimina los resultados entre pescadores nacionales y extranjeros, en general los resultados obtenidos dan luces del aumento de demanda por pesca deportiva, dado que los pescadores se encontraron con más pescadores que los de su propio grupo para el 76,2% de los días de pesca con información.

Finalmente, los pescadores se encontraron con otros pescadores tan cerca que hubo interferencia con las líneas de pesca sólo para el 0,6% de los días de pesca. Este bajo porcentaje es importante porque sugiere que no existen problemas de congestión por pescadores en Aysén.

Uso de servicio de guía y bote

En cuanto al uso de servicios de guía durante la temporada 2002-2003, el 69% de los pescadores realiza sus prácticas de pesca con guía y el 28% sin un guía que le indique cuáles son los sitios más indicados para realizar esta actividad y el 3% restante indica que realizó las actividades de pesca con y sin guía. Estos antecedentes discrepan de los recogidos durante la temporada 2001-2002, donde solo el 43% de los pescadores realizaba sus actividades con guía y 55% no contrataba estos servicios. Estas diferencias entre ambas temporadas se podrían deber a la diferencia en términos porcentuales entre pescadores nacionales y extranjeros entre ambas temporadas, ya que los pescadores extranjeros tienden a utilizar más el apoyo y servicio de guías.

Lamentablemente no existen datos para la encuesta realizada en la temporada 2006-2007, pero a juicio de expertos y en base al auge de este mercado en la región y el crecimiento de la demanda extranjera, se puede proyectar una tendencia tal que hoy cerca del 80% de los pescadores realiza sus prácticas de pesca deportiva con guía.

4.2.5. Tiempo de estadía y gasto efectuado por pescadores de larga distancia en la región de Aysén

En base a los datos para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003, el promedio del costo diario para los pescadores nacionales fue de US\$150 y de US\$358 para los pescadores extranjeros.

Para la temporada 2006-2007, el gasto promedio durante la estadía promedio de los pescadores en Aysén fue de US\$ 4.235. En línea con los resultados del estudio anterior, el gasto promedio varía sustancialmente de acuerdo al origen de los encuestados: los residentes en Chile tuvieron un gasto promedio de US\$ 1.026 para su estadía; los residentes en EE.UU. tuvieron un gasto promedio de US\$ 5.507; los canadienses, generaron un promedio de gastos de US\$ 4.200; quienes residían en Latinoamérica tuvieron un gasto promedio de US\$ 3.633 y los residentes en Europa declararon una cifra de US\$ 3.082. El gasto promedio de los turistas residentes en el extranjero corresponde aproximadamente a 4 veces el total de gastos de los turistas que residen en Chile.

La diferencia en el gasto promedio diario entre ambos grupos de pescadores, estaría explicada por el mayor nivel de ingresos que perciben los pescadores extranjeros en relación a los nacionales, como también por los diferentes intereses que movilizan a ambos grupos para visitar la zona y los servicios turísticos que seleccionan.

Así, un pescador que contrató guía, su gasto promedio diario fue de hasta US\$300 mayor (para las temporadas 2001-2002 y 2002-2003) que un pescador que no contrató estos servicios (para una misma zona y servicios de alojamiento). Respecto a este punto, se puede estimar entonces, que el gasto por servicios de guía representó (para quienes contratan este servicio) entre el 50% y el 80% del gasto diario efectuado en la zona, lo cual refleja la relevancia de este componente en el gasto diario, como también en el excedente para la industria turística que implica este tipo de servicios⁸.

Para los pescadores encuestados durante la temporada 2006-2007, un 67,3% de ellos pagaron por un paquete turístico que incluyó un servicio de guía de pesca, es decir, no debieron contratarlo aparte. De este porcentaje, un 88,9% eran residentes en el extranjero (mayoritariamente en EE.UU.) y un 11,1% eran residentes de Chile. Un 28,5% de los pescadores no contrató un servicio de guía ni fue un ítem dentro de sus costos y sólo un 4,2% de los pescadores contrató este servicio de manera independiente (56,2% residentes en Chile, 31,2% residentes en EE.UU., 12,6% residentes en España). El segmento de pescadores que contrató un servicio de guías de pesca de manera independiente, tuvo un gasto total promedio durante la estadía de US\$ 2.723, debiendo incurrir en un costo adicional promedio de US\$ 723 en la estadía por este servicio, por lo que este ítem correspondió al 26,5% del gasto promedio durante su permanencia de estos pescadores en Aysén.

Gasto total en la región

Respecto al gasto total que ambos grupos de pescadores realizaron en la región para la temporada 2002-2003, este asciende a los US\$1.261.945 (Tabla 15), destacándose el grupo de pescadores extranjeros con una participación relativa del 77%.

Tabla 15. Gasto total efectuado por pescadores de larga distancia en la región, temporada 2002-2003.

	Pescadores Nacionales	Pescadores Extranjeros	Gasto Total
Nº pescadores proyectados	197	267	
Gasto diario promedio (US\$)	123	348	
Tiempo de estadía en la zona (días)	12	10	
Gasto Total (US\$)	295.618	966.326	1.261.945
(%)	23%	77%	100%

Fuente: Trapananda 2004.

Para la temporada 2006-2007 el estudio citado estimó el gasto total considerando las diferencias existentes en el gasto promedio según el lugar de residencia del pescador, para cada una de los límites referidos a la cantidad de pescadores que habrían visitado Aysén en la temporada 2006-2007. Primero, se estimó la proporción de pescadores de acuerdo a su lugar de residencia para los límites del intervalo de pescadores que visitaron la región proyectados en el estudio. Cada uno de estos

⁸ El 40% del conjunto de pescadores nacionales y extranjeros utiliza guías de pesca, según se señala en el análisis de las encuestas de atributos aplicadas la temporada 2002-2003.

resultados se multiplicó por el gasto promedio para la estadía promedio, de acuerdo al lugar de residencia de los pescadores, obteniendo el nivel de gastos total en cada límite del intervalo (ver Tabla 16).

Tabla 16. Cantidad de pescadores de la muestra y su gasto total, estimado para los dos escenarios de acuerdo al lugar de residencia.

Lugar de residencia del pescador	Cantidad de pescadores		Gasto total (US\$)	
	Límite inferior	Límite superior	Límite inferior	Límite superior
Chile	270,3	397,8	277.327,8	408.142,8
Estados Unidos	603,4	888,0	3.322.923,8	4.890.216,0
Europa	80,3	118,2	247.484,6	364.292,4
Canadá	6,8	10,0	28.560,0	42.000,0
Otros países latinoamericanos	18,6	27,3	67.573,8	99.180,9
Gasto Total			3.943.870,0	5.803.832,1

Fuente: LACEEP 2009.

Así, el gasto total generado por todos los pescadores que visitaron la región de Aysén durante la temporada de pesca 2006-2007 fue de entre US\$ 3.943.870,0 y US\$ 5.803.832,1. Al comparar esta cifra con los resultados del estudio anterior, el nivel de gasto total se habría incrementado entre 3,2 y 4,8 veces durante este período.

En términos de participación relativa en el gasto total, aquel generado por los residentes en EE.UU. fue el más significativo con un 84,2% del total, siendo después el gasto generado por los pescadores de larga distancia residentes en Chile el de mayor importancia relativa, con un 7,0% de participación en el gasto total.

Proyectando linealmente este crecimiento, se hablaría de que hoy el gasto total de los pescadores en la región de Aysén por temporada es del orden de los MMUS\$8.

4.3. Mercados Total, Potencial y Meta

4.3.1. Mercado Total

Considerando el mercado total como aquel “conformado por el universo de clientes con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de la empresa”, se ha determinado para efectos de este proyecto el mercado total como la proyección total de pescadores que visitan la región de Aysén en base a la información histórica disponible.

El estudio del Centro Trapananda (2004) basó la proyección del número total de pescadores que visitó la región durante la temporada 2002-2003 en la fluctuación de salidas de la región por el aeropuerto de Balmaceda. Con la información obtenida sobre promedios de salidas diarias según mes y día, por grupo de pescador, se estimó el número de pescadores que visitó la región entre los meses de diciembre a marzo. De esta forma, el total de los pescadores nacionales estimados ascendió a 197 y el total de los extranjeros a 267, correspondiente a un total de 464.

Para la temporada de pesca 2006-2007, el estudio de Núñez y Niklitschek (2009) estimó la cantidad de pescadores de larga distancia que visitaron Aysén en base al número de pescadores contabilizados durante los días de encuesta en el aeropuerto de Balmaceda y proyectando para el resto de los días de la temporada. Durante el conteo de pescadores que se realizó en el período de encuesta, se obtuvo un total de 978 pescadores, considerando los pescadores encuestados, los rechazos y los no contactados.

Los autores del estudio también asumieron que para los días donde no se contabilizaron pescadores la cantidad de visitas equivaldría al promedio diario de pescadores contabilizados en cada mes (encuestados, rechazos y no contactados), llegando a estimar que la cantidad de pescadores que habría visitado la región durante la temporada 2006-2007 se ubica en el intervalo de 980 a 1.442 pescadores.

El estudio del Centro Trapananda (2004) indica que la cantidad de pescadores que visitó Aysén entre diciembre de 2002 y marzo de 2003 fue de 464 pescadores.

Comparando esta conclusión con aquella del estudio para la temporada 2006-2007 se tiene que durante el período se habría incrementado la cantidad de pescadores visitantes cerca de 2,1 veces.

Tal como el estudio de Núñez y Niklitschek considera un intervalo para la estimación del total de pescadores, considerando una distribución normal para este intervalo se tiene una media de 1.211 pescadores para la temporada 2006-2007. Bajo este mismo razonamiento, se calculó el límite superior e inferior para la estimación total del estudio del Centro Trapananda.

Asumiendo un crecimiento lineal de la demanda durante las temporadas 2003-2004, 2004-2005 y 2005-2006 para llegar a los resultados de la temporada 2006-2007 y luego proyectando esta misma tasa de crecimiento respectiva para cada una de las tres curvas (límite superior, media y límite inferior) se tiene la siguiente estimación para el mercado total esperado.

Tabla 17. Estimación y proyección de visitas de pescadores de larga distancia a la región de Aysén.

Temporada	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Pescadores	1.958	2.145	2.332	2.518	2.705

Temporada	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Pescadores	2.892	3.079	3.265	3.452	3.639

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Mercado Potencial

Definido como aquel “conformado por todos aquellos entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien, están en condiciones de poder adquirirlas”, se ha decidido considerar mercado potencial para este proyecto como la proporción de pescadores que contrató el servicio de lodges.

Así, la información más reciente detallada en la caracterización de la demanda indica que para la temporada 2006-2007, alrededor de un 74% de los pescadores extranjeros y un 20% de los nacionales prefirieron alojarse en un lodge de pesca durante su excursión a la región, y considerando además que para esta misma temporada la proporción de pescadores extranjeros fue de cerca de un 72% versus un 28% de pescadores nacionales, se tiene que un 59% de la demanda total proyectada estaría en condiciones de adquirir el servicio ofrecido por el lodge y ser considerado como mercado potencial. Así, la cuantificación de esta proyección se tiene a continuación en la Tabla 18.

Tabla 18. Estimación y proyección mercado potencial.

Temporada	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	2013- 2014	2014- 2015
Mercado Total	1.958	2.145	2.332	2.518	2.705
Mercado Potencial nacional (5,6% Mercado Total)	110	120	131	141	151
Mercado Potencial Extranjero (53% Mercado Total)	1.043	1.143	1.242	1.342	1.441

Temporada	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020
Mercado Total	2.892	3.079	3.265	3.452	3.639
Mercado Potencial nacional (5,6% Mercado Total)	162	172	183	193	204
Mercado Potencial Extranjero (53% Mercado Total)	1.541	1.640	1.740	1.839	1.939

Fuente: Elaboración propia.

4.3.3. Mercado Meta

Finalmente, el mercado meta está “conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados de forma específica como destinatarios de la gestión de marketing”. En otras palabras, el mercado que la empresa desea y decide captar.

Considerando las características del lodge que presenta este proyecto (ver sección “Producto” en el capítulo relativo a la estrategia comercial del lodge) se ha considerado a los pescadores que prefieren lodges sobre otras alternativas pero que además presentan un nivel de ingresos familiares mayor al promedio, lo que les permite a su vez, tener un nivel de gastos en la región mayor al promedio. Así, considerando los datos recopilados en los estudios citados anteriormente, el nivel de ingreso familiar anual promedio de los encuestados en la temporada 2006-2007 fue de alrededor de US\$125.000, se ha considerado como mercado objetivo aquellos pescadores de larga distancia que presentan un ingreso familiar mayor a los US\$120.000 anuales, correspondiente a alrededor de un 32% de los pescadores nacionales y un 47% de los pescadores extranjeros.

Bajo el supuesto que todos estos pescadores de mayores ingresos contrataron el servicio de *lodging* para la temporada 2006-2007, la cuantificación del mercado objetivo planteado para este proyecto corresponde al 45,5% del mercado potencial descrito. Los resultados de estas proyecciones se muestran a continuación en la Tabla 19.

Tabla 19. Estimación y proyección mercado meta.

Temporada	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Mercado Potencial	1.153	1.263	1.373	1.483	1.593
Mercado Meta	525	575	625	675	725

Temporada	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Mercado Potencial	1.703	1.813	1.923	2.033	2.142
Mercado Meta	775	825	875	925	975

Fuente: Elaboración propia.

5. MODELO DE NEGOCIO

5.1. Propuesta de Valor

Proveer un servicio de excelencia asociado al alojamiento turístico y actividades de pesca deportiva con mosca, con un énfasis relevante en la calidad del servicio, el respeto por la preservación del medio ambiente y la seguridad de los pescadores, de manera de brindar una experiencia de pesca y relajo de clase mundial.

La experiencia propuesta busca además ser representativa de las maravillas que tiene para ofrecer la Patagonia chilena a todos aquellos turistas que quieran conocer sus encantos, y en particular, aquellos relativos a la pesca deportiva.

En base a esta propuesta de valor, se ha definido la visión y misión del negocio:

Visión:

“Ser la primera alternativa para el pescador deportivo que visita la Patagonia chilena; una empresa enfocada en la satisfacción total del cliente, comprometida con el medio ambiente y el desarrollo de Chile, entregando una experiencia gratificante, única e inolvidable”.

Misión:

“Brindar un servicio de excelencia al pescador deportivo que visita la Patagonia chilena, de forma responsable, segura, y con las mejores prácticas ambientales y sociales”.

Esta propuesta se sustenta en los siguientes valores:

Servicio de excelencia

Se busca captar una demanda exigente y por ende, un mayor valor por cada huésped. Las instalaciones y el diseño de servicios perseguirán brindar la mejor experiencia a los pescadores que visiten el lodge, siempre buscando exceder sus expectativas ofreciendo un amplio grado de personalización en el servicio y la atención a cada cliente en base a sus preferencias.

Los niveles de servicio además tanto en las excursiones de pesca como en el alojamiento y alimentación serán de excelencia, complementados con actividades turísticas y otros servicios enfocados en convertir la experiencia del huésped en una que logre equilibrar relajo, descanso y distracción con la aventura y emoción asociada a la pesca deportiva.

Sustentabilidad y conciencia ecológica

El turismo de intereses especiales y en particular la pesca deportiva son posibles sí y sólo si quienes lo realizan son responsables con el recurso natural. La filosofía del lodge apunta a captar aquellos huéspedes que son conscientes de este hecho y se adoptarán todas las medidas necesarias en el diseño de las operaciones del lodge para

mantener una política de respeto y preservación por el medioambiente, de manera de que el aprovechamiento y el disfrute de estos recursos sean sostenibles en el tiempo.

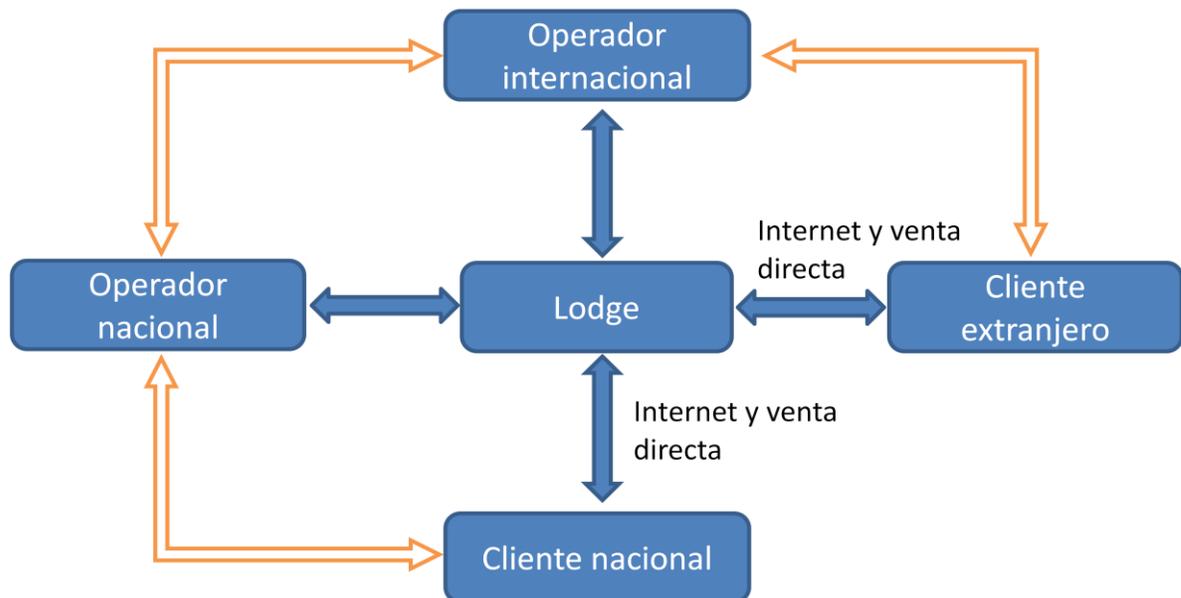
Seguridad

Muchas de las actividades asociadas a la pesca deportiva implican acciones que si son realizadas de manera irresponsable o sin el conocimiento necesario pueden llevar a accidentes lamentables e incluso fatales, sobretodo en ríos caudalosos y aguas profundas. Es por esto que todo el personal del lodge y en particular los guías, estarán capacitados y no dudarán a la hora de hacer prevalecer la integridad de los pescadores que están bajo su responsabilidad en cada una de las excursiones realizadas.

5.2. Modelo de Negocios

La figura 7 ilustra las interacciones entre los actores involucrados en la generación de ingresos para el negocio.

Figura 7. Modelo de Negocios.



Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos del lodge provienen de la venta de paquetes en modalidad “todo incluido”. Operadores especializados tanto nacionales como internacionales ofrecen el lodge a sus clientes y lo incluyen en sus catálogos, servicio por el cual cobran una comisión del orden del 15% sobre la tarifa de venta de cada paquete (sólo el 85% del total de la venta pasa a los ingresos del lodge). Asimismo, clientes nacionales y extranjeros tendrán la posibilidad de efectuar la reserva y el pago a través de internet sin la necesidad de intermediarios entre el lodge y el cliente final. En este caso, el 100% de la recaudación pasa a los ingresos del negocio. La relación del lodge con operadores internacionales puede ser directa o bien a través de un operador nacional.

La fuente principal de ingresos para el negocio corresponde al cliente extranjero mediante venta directa. Sin embargo, inicialmente será fundamental la interacción del lodge con operadores extranjeros y su capacidad de llegar al cliente final.

Es fundamental para el éxito del negocio mantener excelentes relaciones comerciales con operadores tanto nacionales como extranjeros. Así, el lodge es recomendado y comercializado de mejor manera, lo que deriva en una mayor demanda y mejores perspectivas para el negocio.

6. ESTRATEGIA COMERCIAL

6.1. Estrategia del Negocio

6.1.1. Estrategia Genérica

Considerando el análisis estratégico y el estudio de mercado expuestos previamente, la estrategia genérica para el lodge estará centrada en la diferenciación y no en una de liderazgo de costos. Este enfoque apunta a establecer y explotar una ventaja competitiva y al mismo tiempo enfrentar posibles debilidades y amenazas.

Para implementar esta estrategia de diferenciación, se adoptarán una serie de medidas que apuntarán a que cada cliente perciba su experiencia como distinta y superior a la que haya o pueda haber obtenido en otros lodges, y en el mejor de los casos, única.

Muchas de estas medidas generalmente están más asociadas a una buena gestión, responsabilidad y compromiso de la administración con la calidad del servicio entregado más que con un alza en los costos en relación a la competencia. Sin embargo, la contratación de personal estable durante la temporada de operación del lodge y no dejar la calidad de los guías de pesca al azar significa un alza importante en los costos operacionales fijos del negocio, pero es una medida que apunta justamente a la diferenciación en la calidad del servicio ofrecido. Así, una dimensión importante en la estrategia de diferenciación del negocio estará en la contratación de guías de pesca profesionales bilingües, con excelentes capacidades de relaciones interpersonales y en constante estado de capacitación y mejoramiento.

El concepto de énfasis en la calidad del servicio estará además presente en el diseño, implementación y coordinación de todos los procesos involucrados en la prestación de estos servicios: desde los proveedores de insumos hasta la limpieza y aseo de las habitaciones, con el fin de mantener un servicio de primer nivel y no dejar nada al azar.

Adicionalmente, se hará énfasis en la calidad de las instalaciones del lodge, su infraestructura en armonía con el entorno y su equipamiento de primer nivel para la práctica de la pesca deportiva. Además se llamará la atención sobre las bondades y belleza de su lugar de emplazamiento a orillas del Lago Tamango y las características y variedad de las aguas a las que se puede acceder desde el lodge para practicar la pesca deportiva.

Si bien el servicio de alternativas y excursiones adicionales a la pesca deportiva son bastante frecuentes en la competencia directa observada, se puede hacer diferenciación en los destinos ofrecidos y las actividades a realizar en estos destinos, como almuerzos al aire libre, degustación de vinos a orillas del lago, tardes de playa o incluso noches de observación astronómica, aprovechando la oscuridad del campo alejada de los centros urbanos y la claridad de los cielos patagónicos.

En general, la empresa que utiliza la estrategia basada en la diferenciación busca distanciarse de sus competidores en la mayor cantidad de dimensiones posible, pues de esta manera se encuentra más protegida de las acciones de sus competidores. Tal

criterio ha sido incorporado en el diseño del servicio, contemplando las más variadas fuentes de diferenciación en el servicio al cliente, ubicación del lodge, decoración de las habitaciones y arquitectura, diseño de las actividades turísticas, nivel de sueldos y condiciones laborales sobre el promedio de mercado, sistemas de información que registre data clave de cada cliente y una propuesta gastronómica sofisticada, pero con el “sabor de la Patagonia”.

Las medidas adoptadas en este aspecto apuntan a posicionar el lodge exitosamente en términos de las cinco fuerzas de la competencia para obtener rendimientos superiores al promedio:

- Respecto de la rivalidad entre los competidores existentes, los clientes en este mercado suelen ser leales cuando sus experiencias previas son favorables, lo que implica una merma de la rivalidad.
- Además, el carácter exclusivo del servicio diferenciado apunta a clientes con mayor disposición a pagar y una menor sensibilidad de precios, que estarán dispuestos a pagar una prima mientras el servicio recibido satisfaga sus requerimientos y se mantenga la percepción de un servicio único. Lo anterior se traduce en una disminución del poder de negociación de los compradores.
- De igual manera, la lealtad de los clientes y la competencia de un servicio diferenciado presentan barreras para los nuevos entrantes.
- En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se ha establecido que la gran variedad de proveedores para esta industria ya implica un bajo poder de negociación de su parte. Sin embargo, la presencia de proveedores en un lodge bien posicionado podría disminuirlo aún más e incluso mejorar las condiciones de negociación para el lodge.
- Finalmente, un lodge con un nombre bien posicionado y un prestigio asociado se encontraría en una posición favorable para enfrentar productos sustitutos.

Con respecto a los riesgos asociados a la estrategia de diferenciación en términos de competencia, los más relevantes para el negocio, y que han sido tomados en consideración para el diseño de marketing táctico tienen que ver esencialmente con el riesgo de que el cliente meta perciba el precio como inadecuado a la oferta. En este caso el lodge podría estar ofreciendo más atributos de los valorados por estos clientes y haciendo énfasis en dimensiones diferenciadas que no necesariamente agregan valor al pescador. Adicionalmente, existe la posibilidad de que la estrategia del lodge para comunicar sus bondades y características al cliente final no sean las más adecuadas.

6.1.2. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se desea conferir al lodge y al producto ofrecido, de manera que el mercado objetivo comprenda, perciba y valore la diferencia competitiva que se ofrece por sobre la competencia directa.

El mercado objetivo para este proyecto ha sido caracterizado en profundidad en la sección anterior, y consiste principalmente en pescadores extranjeros en busca de lugares exclusivos para la práctica de la pesca con mosca, con gran disposición a pagar por estas excursiones.

De todas las estrategias de posicionamiento comúnmente aceptadas, se ha optado por aquella basada en las características del producto, de manera de comunicar al cliente los atributos y características que hacen al lodge diferente y especial por sobre la competencia. Principalmente, se hará énfasis en la experiencia completa de visitar el lodge, en la calidad del servicio y en las bondades naturales de la Patagonia chilena. Se resaltarán la promesa de una experiencia de pesca inolvidable; el hecho de que el lodge contará con vehículos, botes y equipos de la mejor tecnología, y guías experimentados y estables de manera de garantizar una experiencia a lo menos similar al pescador que visita el lodge por segunda vez; chefs de primer nivel y una gastronomía que privilegia la utilización de productos de la zona y una amplia selección de vinos nacionales; una infraestructura que recoge la esencia de la Patagonia y está en armonía con la naturaleza y el paisaje, que incluye acomodaciones de primer nivel sin dejar de lado el concepto de “refugio” de pesca y las características propias de una experiencia rural y de interacción con la naturaleza.

Todos estos aspectos han sido considerados en el diseño de las 7P del marketing mix de servicios, que se detalla en la sección siguiente.

6.2. Marketing Mix

6.2.1. Producto

Descripción General

El servicio a grandes rasgos corresponde a un lodge de pesca deportiva ubicado a orillas del Lago Tamango, a 120 kilómetros de la ciudad de Coyhaique y a 65 km del aeropuerto de Balmaceda, en la XI región de Aysén. El emplazamiento es dentro de una estancia privada, por lo que el acceso es controlado y existen áreas exclusivas de uso para pasajeros del lodge.

Estará equipado inicialmente para alojar y ofrecer sus servicios a un máximo de 6 pescadores simultáneamente, para lo cual contará con 3 cabañas totalmente equipadas para 2 personas y baño privado. Se ha definido esta capacidad en base a juicio de expertos, ya que existen una serie de factores que podrían afectar tanto la calidad de la pesca producto de la saturación y un alto nivel de *stress* sobre el recurso pesquero recreativo, así como para favorecer el entorno de convivencia dentro del lodge y un ambiente de exclusividad. En segundo lugar, la elección de cabañas sobre habitaciones dentro de una misma estructura se debe a la flexibilidad que ofrecen en términos de construcción, emplazamiento dentro del terreno disponible y una posible ampliación de la capacidad del lodge en el futuro.

Los huéspedes tendrán además a su libre disposición el denominado *Club House*, que será el principal centro de reunión de los pasajeros del lodge. Éste contará con una amplia sala de estar con sillones, televisión satelital y reproductor de dvd, juegos de mesa, el comedor principal, bar, sala de fabricación de moscas, etc.

Además de las instalaciones principales constituidas por las cabañas y el *Club House*, el lodge contará con un quincho techado, donde se realizará el asado de cordero al palo, característico de la Patagonia, además de un jacuzzi construido de maderas nativas.

El foco del servicio del lodge estará puesto en instalaciones y equipamiento de nivel “Turista Superior” como mínimo (de acuerdo a la Norma Chilena NCh3009.Of2006⁹. Ver Anexo C), exclusividad y especial atención en brindar una excelente calidad de servicio, siempre en armonía con el entorno, la naturaleza y especial cuidado en la preservación del medio ambiente.

El lodge operará durante el periodo de temporada de pesca deportiva (desde el día viernes de la segunda semana de octubre hasta el día domingo de la primera semana de mayo, ambos inclusive). Más adelante sin embargo se estudiará la posibilidad de incorporar otro tipo de actividades y abrir el lodge durante el resto del año.

Obviamente las excursiones guiadas de pesca con mosca en los ríos, lagos y lagunas cercanas y características de la Patagonia serán el centro de la actividad del lodge, sin embargo se consideran además otro tipo de excursiones para aprovechar las variadas alternativas que ofrece el entorno en esa zona de nuestro país.

La prestación del servicio comienza cuando los huéspedes llegan al aeropuerto de Balmaceda, principal punto de acceso a la región, donde personal de lodge estará esperando puntualmente a los huéspedes para ser trasladados a las instalaciones. Luego de esto se comenzaran las actividades acordadas y programadas junto con los huéspedes. Al término de la estadía, los huéspedes serán llevados al aeropuerto por personal del lodge, u a otro destino que ellos tengan programado. Cabe destacar que los servicios del lodge son en la modalidad todo incluido, lo que implica que están incluidos todas las excursiones, alojamiento, servicios de alimentación, traslados, etc.

Instalaciones

a. Club House

El *Club House* contará con 160 m², de construcción principalmente en maderas nativas y piedra, manteniendo un estilo arquitectónico en armonía con el entorno. Será aquí donde se encontrarán las áreas comunes, área de estar, comedor, bar, cocina, área de atado (confección) de moscas, etc. El *Club House* estará emplazado de tal manera de ofrecer una vista privilegiada del Lago Tamango y el paisaje patagónico, por lo que será diseñado con grandes ventanales y una amplia terraza para disfrutar la vista.

El *Club House* estará conectado a una terraza donde se ubicará una tina de agua caliente o *Hot Tub*, construido con maderas nativas.

El interior del recinto estará diseñado y decorado de manera de generar un ambiente cálido y de convivencia entre los huéspedes.

b. Cabañas

Las cabañas estarán en la misma línea arquitectónica del *Club House*. Estarán equipadas con dos camas de dos plazas, closets correspondientes, cajas de

⁹ NCh3009.Of2006. Alojamiento Turístico – Centro de turismo de naturaleza o Lodge – Requisitos para su calificación.

seguridad, una terraza techada, baño equipado, sillones, etc. (para mayor información, ver Anexo C) Estarán además equipadas con estufas a leña tipo *Bosca* para proveer calefacción.

La construcción por cada una de las 3 cabañas corresponderá a 45 m² sin considerar el tamaño de la terraza que será de 10 m².

c. Quincho

El quincho será una construcción de 45 m², compuesta por un techo cónico de madera y un asador para el cordero ubicado al centro, rodeado de una gran mesa circular y bancas para acomodar a los comensales.

d. Bodega y casa de botes

El propósito de la bodega es contar desde el inicio de operaciones del lodge con espacio suficiente para guardar y proteger equipos como botes y otros implementos necesarios para la realización de las diversas excursiones. La construcción será sencilla pero lo suficientemente resistente para hacer frente a las duras condiciones ambientales de la zona, especialmente durante el invierno. Se estima que una superficie de 25 m² será suficiente.

e. Cabaña de Personal

Para alojar al personal del lodge se contempla la construcción de una cabaña de 75 m², la cual contará con 2 baños y 3 habitaciones habilitadas para acomodar un máximo de 7 personas en un *mix* de camarotes y camas de plaza y media.

Servicios

A continuación se pasa a describir en mayor detalle los principales servicios que serán ofrecidos por el lodge:

a. Servicio de Alojamiento

El servicio de alojamiento corresponde a la asignación de habitaciones de acuerdo al grupo de huéspedes. Cada habitación estará conformada por dos camas de plaza y media o una cama matrimonial en caso de ser requerido. Cada una contará con un amplio baño equipado, comunicación directa vía citófono con personal del lodge, terraza techada, sillones, closets, caja de seguridad, televisión, servicio de Internet inalámbrico, etc.(para más detalles, ver Anexo C).

Las instalaciones contarán con un área común denominado *Club House*, de libre acceso para los huéspedes, donde se contará con una amplia sala de estar con sillones, televisión satelital y dvd, juegos de mesa, el comedor principal, bar, sala de fabricación de moscas, etc.

Además, todos los huéspedes tendrán libre acceso a las demás instalaciones durante su estadía: quincho techado, uso de sauna, etc.

b. Excursiones de Pesca

Las excursiones de pesca serán de una duración de medio o un día completo, comenzando a la hora que sea acordada entre el jefe de guías del lodge y cada huésped el día anterior a la excursión, siempre sujeto a posibles cambios producto de las condiciones climáticas o por disposición de los clientes. Estas excursiones consisten en salidas a pescar con un guía profesional de pesca por cada dos pescadores a lagos, lagunas y ríos de la zona, donde en caso ser necesario se utilizarán los botes especialmente diseñados para esta actividad que el lodge tendrá a disposición.

Los huéspedes saldrán de pesca en vehículos todoterreno especialmente seleccionados y equipados, y el guía contará con todos los implementos necesarios para poder ofrecer un servicio seguro y de alta calidad, tales como moscas para pesca, “chinguillo” (red para sacar el pez del agua cuando está cerca), neveras, mesas, implementos de camping, radio VHF para comunicarse con el lodge, botes, botiquín, chalecos salvavidas, etc.

Parte de cada excursión implica realizar el almuerzo en el lugar de pesca (puede ser realizado en el lodge en el caso de las excursiones de medio día), es por esto que cada guía llevara todos los implementos necesarios para que se pueda desarrollar un reconfortante almuerzo en la orilla del río o lago, dependiendo del caso. Los almuerzos de cada día serán diferentes y acordes con las preferencias que cada huésped haya anteriormente mencionado. En caso de lluvia u otras condiciones climáticas adversas, es posible regresar al lodge para el almuerzo si los clientes así lo desean.

Luego del almuerzo se dará paso a pescar la segunda mitad del día hasta la hora que sea acordada entre los clientes y el respectivo guía, para al final del día dar paso al regreso al lodge, donde se esperará a los huéspedes con un cóctel de bienvenida y posterior cena.

Además de todo lo anteriormente mencionado, de manera de entregar un servicio de excursiones de pesca más exclusivo, se contará con lugares de pesca privilegiados a los cuales sólo personal y pasajeros del lodge tendrán la posibilidad de ingresar. Esto se hará mediante el arriendo de accesos a lugares estratégicos de manera que los huéspedes puedan disfrutar de estos lugares en soledad sin la posibilidad de encontrarse más pescadores. Si bien los ríos por ley son públicos, no existe impedimento legal para contratar accesos por predios privados, lo que no solo permitirá asegurar que los lugares de pesca sean exclusivos, sino que permitirá obtener un acceso directo hasta las orillas de los cuerpos de agua que se pescarán, evitando caminatas de larga duración en la medida de lo posible. Generalmente estos acuerdos con los dueños de los predios son de palabra, e implican una compensación económica por el acceso. Dado que muchos de los dueños de estos predios son campesinos que viven de trabajar sus campos, un ingreso adicional siempre es bien recibido.

Dentro del servicio se ofrecerán otras posibilidades como pesca combinada con cabalgatas, caminatas, entre otras, según los requerimientos de los clientes.

c. Excursiones Alternativas

Además de las excursiones de pesca, se ofrecerán diversas actividades adicionales para aprovechar el emplazamiento del lodge y las alternativas que ofrece la Patagonia chilena en términos de su belleza y variedad de paisajes.

Dentro de las actividades ofrecidas, podemos encontrar: cabalgatas, avistamiento de aves (*bird watching*), tours por lagos, visita a “condoreras” (riscos donde habitan cóndores), caminatas (*hiking*), salidas en bicicleta de montaña (*mountain-biking*), tour por Coyhaique, visita a Parque Aiken del sur, sesiones de observación astronómica, *rafting* y *kayak* en río Simpson, etc.

No todas estas actividades serán realizadas por personal del lodge y muchas de ellas serán externalizadas. Se contratarán los servicios de empresas especializadas y guías profesionales para realizar actividades para las cuales no se cuenta con guías capacitados o no se cuenta con la infraestructura necesaria, siempre monitoreando que la calidad del servicio esté en línea con aquella prometida por el lodge.

Respecto a las cabalgatas se contará con el apoyo de habitantes locales, quienes poseen caballos en predios aledaños a los terrenos donde se planea construir el lodge y pueden arrendados por día para realizar paseos y excursiones.

Las actividades que deban ser realizadas en aguas blancas como *rafting* y *kayak*, serán realizadas por empresas externas y el lodge sólo coordinará y facilitará la entrega de estos servicios a los pasajeros que así lo requieran.

Dado que muchas de estas actividades adicionales a la pesca deportiva no serán realizadas por personal del lodge, éstas deberán ser agendadas con mayor anticipación por los huéspedes que las soliciten.

En el futuro siempre estará abierta la posibilidad de incorporar nuevas actividades a la oferta planteada inicialmente en base a las solicitudes de los clientes y abriendo la posibilidad de flexibilizar al máximo el programa entregado, siempre y cuando estas actividades estén en línea con los principios del lodge de calidad de servicio, seguridad y armonía con la naturaleza,

d. Servicio de Alimentación

Dado que los programas ofrecidos por el lodge son en la modalidad todo incluido, contar con un servicio de alimentación de primer nivel es indispensable. Es por esto que será necesaria la contratación de un chef profesional, quien será responsable de la preparación de todas las comidas de los huéspedes del lodge: desayuno, almuerzo, cóctel y cena para cada día. El menú deberá incluir platos de un alto nivel culinario, privilegiando la utilización de productos de la zona para imprimir el sello de la Patagonia a toda la experiencia, y considerando a la vez las preferencias de los huéspedes del lodge.

El servicio de alimentación para el almuerzo y cena no será a la carta, sino que se tendrá un menú establecido para cada día del programa, con un plato principal y dos alternativas a disposición de los huéspedes. La modificación del menú previamente

diseñado será una posibilidad bajo expresa petición de cada huésped y en base a sus preferencias o restricciones por motivos de salud.

En el caso de que el almuerzo sea realizado en el lugar de pesca, éste será responsabilidad de los guías. Los almuerzos en el campo serán siempre en bases a pastas frías, arroz, ensaladas y cremas acompañados de carnes, pescados, cecinas y otros preparados a la parrilla.

Los desayunos serán estándar durante todos los días, e incluirán: lácteos, jamones, jugos de fruta natural, mantequilla y mermeladas, variedad de pan, té o café de grano, pasteles, *waffles* y frutas. Se ofrecerán además preparaciones adicionales en el momento como huevos a gusto, tocino, etc.

La cena será preparada por el chef, y aquí se degustará todos los días una especialidad distinta, para culminar el último día de los programas con un tradicional cordero al palo, acompañado de ensaladas, sopaipillas y pebre al estilo patagónico.

Respecto a los bebestibles, los vinos (seleccionados nacionales), cervezas (artesanales) y bebidas gaseosas son incluidos en los programas y estarán a libre disposición de los clientes, pero los alcoholes de alta graduación se encontrarán en cantidades y marcas limitadas, con un recargo adicional en caso de que el huésped decida exceder la cuota definida en el programa.

6.2.2. Precio

La tarifa finalmente definida para el servicio está en directa relación con las características del lodge definidas anteriormente, sus facilidades y el nivel del servicio que se plantea ofrecer a los huéspedes.

Considerando además el nivel de precios de la competencia directa observada (en particular, aquellos precios del lodge “Estancia de los Ríos”), junto a las opiniones entregadas por expertos (Rodrigo Alfaro A. y Andrés Mickman L., ambos guías de pesca profesionales y de experiencia en la región de Aysén) y a los resultados de la caracterización de los pescadores deportivos que visitan la región (más del 50% de ellos declara una permanencia de entre 5 y 7 días en la zona), se han definido inicialmente tres paquetes diferenciados sólo en la cantidad de días de duración de los mismos. Los paquetes y sus respectivos valores se muestran a continuación en la Tabla 20.

Tabla 20. Programas de pesca y tarifas por persona.

Programa	Hab. Doble (US\$)	Hab. Single (US\$)
4 días / 5 noches	3.600	4.140
5 días / 6 noches	4.100	4.750
6 días / 7 noches	4.300	4.945

Fuente: Elaboración propia.

Se ofrece la alternativa de una habitación single sólo en caso de ser factible en función de la capacidad y nivel de ocupación del lodge, y tiene un recargo de un 15%

sobre la tarifa de habitación doble por persona (esto en base a lo observado en la práctica para las tarifas de hoteles y establecimientos similares).

La definición de un precio adecuado a las condiciones de mercado y que a la vez permita la continuidad de la compañía en el tiempo es fundamental (el precio planteado anteriormente será sensibilizado posteriormente en la sección de “Sensibilización”). Si bien la estrategia comercial general del lodge estará puesta en la diferenciación, es importante entrar al mercado con un precio algo inferior al que tienen otros lodges que prometen características similares, para crear un nivel de demanda mínimo durante las primeras temporadas de operación. Se incorporarán además distintos medios y facilidades de pago al cliente.

6.2.3. Promoción

La promoción del servicio depende del segmento que se pretende alcanzar. Considerando que el pescador de larga distancia que está dispuesto a pagar altas sumas de dinero por su estadía se entiende como un gran aficionado a este deporte, por lo que la mayor parte de la promoción será a través de ferias, tiendas especializadas e Internet. Se ha definido una inversión inicial de \$25.000.000 para la elaboración de un sitio web, y la utilización de distintos medios en los cuales se enfocará el esfuerzo inicial de promoción del lodge. Durante los años posteriores, se ha definido un monto de \$10.000.000 anuales para los esfuerzos de marketing y promoción hasta el quinto año de operación, luego del cual es presupuestado para esta actividad corresponde a un 5% de los ingresos por ventas.

Los medios en los cuales se enmarcará el esfuerzo de promoción del lodge que se consideran los siguientes:

Ferias Internacionales de Turismo de Intereses Especiales

Si bien en nuestro país se realizan en menor medida, cuentan con una gran afluencia de público en el extranjero y pueden ser una plataforma interesante para la promoción del lodge y la Patagonia chilena.

Ferias especializadas de pesca recreativa.

Se ha mencionado que los aficionados a este deporte son asiduos a este tipo de eventos en todo el mundo, por lo que sin duda presentan una gran oportunidad para la promoción y posicionamiento del lodge.

Tiendas de pesca en Chile y el extranjero.

Desarrollar folletos y presencia en tiendas prestigiosas dedicadas a la pesca deportiva y en particular, al *fly-fishing*.

Prensa nacional e internacional

Publicidad en revistas de turismo nacionales como la “Revista del Domingo en Viaje” de El Mercurio, o Lantours, con presencia en los vuelos nacionales e internacionales de Lan, revistas especializadas de pesca deportiva y reportajes en diarios y otras revistas afines.

Trípticos y folletos

Se desarrollarán folletos acordes con la imagen que se desea comunicar a los clientes de manera de ofrecerlos a operadores y clientes tanto nacionales como extranjeros, exponerlos en ferias y enviar por correo a potenciales clientes existentes dentro de la cartera de *Ríos Patagónicos*.

Operadores Especialistas en Pesca Recreativa

Es muy importante que el lodge sea incluido dentro de los manuales de operadores turísticos, de manera de acceder más fácilmente al pescador extranjero. Para lo anterior, es fundamental contar con un área de comunicaciones que mantenga una excelente relación con estos operadores.

Sitio Web

Parte importante de la promoción del lodge se hará mediante el sitio web del mismo, por lo que se deberá invertir en un buen diseño y en comunicar el mensaje correcto al cliente. Se deben incorporar galerías de imágenes, una interfaz atractiva y toda la información relativa a facilidades, tarifas, excursiones, programas y canales de contacto.

Redes Sociales

Gran importancia han cobrado en los últimos años las redes sociales de internet como *Twitter* y *Facebook* para la promoción y publicidad de empresas en los más variados ámbitos, por lo que será importante no quedarse atrás en esta tendencia y aprovechar todas las opciones que hoy ofrece Internet.

6.2.4. Plaza

Los canales de distribución seleccionados para el lodge serán tres: operadores, sitio web y venta directa.

Gran parte de los esfuerzos de venta con miras al cliente extranjero estarán puesta en las relaciones con operadores internacionalizados especializados en servicios de pesca deportiva. Para el caso de EE.UU., éstas son *John Eustice and Associates*, *The Fly Shop* y *Frontiers Travel*. Para el caso nacional, la tienda especializada *Rod & Gun*, ubicada en Santiago, se ha convertido en uno de los principales operadores para este tipo de excursiones.

A través del sitio web se publicará toda la información acerca del lodge: características, tarifas y programas, excursiones, galerías fotográficas, antecedentes y credenciales de los guías de pesca, y datos acerca de las aguas a las que se puede acceder desde el lodge. El sitio estará disponible tanto en español como en inglés y estará habilitado para servir de vía de comunicación entre el cliente final y el lodge, además de ser un medio a través del cual el cliente podrá gestionar reservas. Se publicarán además todos los medios de contacto disponibles, desde dirección postal hasta número telefónico.

La venta directa estará reservada para la cartera de clientes ya existente y será realizada por personal del lodge.

6.2.5. Personas

Como ha sido mencionado anteriormente, un ingrediente esencial de cualquier proveedor de servicios es contar con el personal idóneo al momento de interactuar con sus clientes. El reclutamiento del personal indicado, su capacitación y entrenamiento son elementos fundamentales para hacer de la excelencia del servicio una ventaja competitiva sustentable.

Con la importancia de esta dimensión en mente, la sección “Plan de RR.HH” de este informe detalla los requisitos y perfiles buscados para constituir el personal del lodge. En líneas generales, se buscarán personas comprometidas con los valores de la empresa y su propuesta de valor, con capacidades y aptitudes interpersonales adecuadas a un negocio de estas características donde la interacción con los clientes es permanente y además, la mayoría del tiempo, en un idioma extranjero (inglés). Se espera además un nivel de conocimiento de las cualidades del servicio y su entorno tal que estén comprometidos con entregar el servicio dentro de los estándares prometidos por el lodge y esperados por el cliente. Considerando lo anterior, la eventual necesidad de capacitación del personal se enfocará principalmente en el manejo hablado y escrito del idioma inglés y las habilidades interpersonales del personal más expuesto diariamente a la interacción con los clientes (principalmente guías, administrador y chef).

Si bien se considerarán contratos a honorarios para la temporada de operación del lodge, la forma ideal de comprometer al personal administrativo, guías de pesca y chef con el desarrollo del negocio es considerarlos dentro de la propiedad del mismo. En este aspecto y para considerar esta alternativa, la red de contactos del inversionista interesado en este proyecto será de vital importancia.

6.2.6. Procesos

Esta dimensión del *marketing mix* de servicios se refiere a los sistemas y procesos diseñados y utilizados para asistir a la administración del lodge en la entrega del servicio.

La descripción detallada de los flujogramas y procesos más importantes para la operación del lodge está contenida en la sección “Plan de Operaciones” más adelante en este informe. Este plan de operaciones ha sido confeccionado teniendo siempre en cuenta la propuesta de valor del negocio, donde la eficiencia, efectividad y seguridad con que se llevan a cabo estos procesos son una prioridad. Ahora bien, considerando que los procesos involucrados en la operación de un lodge son bastante estándares y comunes a un establecimiento turístico de características similares en términos de capacidad, nuevamente la diferencia estará en la diligencia y efectividad con la que las personas involucradas en estos procesos sean capaces de llevarlos a cabo.

6.2.7. Evidencia Física

La llamada evidencia física del *marketing mix* de servicios es un elemento fundamental en un establecimiento turístico, ya que la calidad de sus instalaciones, limpieza e higiene de las mismas, indumentaria y presentación personal del *staff* del lodge, entre otros, son elementos con los cuales el cliente interactúa a lo largo de toda la prestación del servicio y sobre los cuales naturalmente hará juicios relativos a la calidad del mismo.

En esta línea, es fundamental que todos los aspectos relativos a la “evidencia física” y experiencia del cliente que vive el servicio deben estar a la altura de la promesa de un servicio de excelencia, para lo cual se han diseñado las siguientes medidas:

En primer lugar, con respecto a las instalaciones físicas, se debe procurar un diseño en armonía con el entorno, favoreciendo el uso de materiales como la madera y la piedra, y un diseño arquitectónico que incorpore elementos naturales y propios de la Patagonia chilena a las instalaciones del lodge, tanto exteriormente como en el diseño interior. Asimismo, la distribución de las habitaciones y áreas comunes deben favorecer un ambiente cálido y de integración entre los pescadores.

La decoración estará en línea con la “típica” decoración de lodges de pesca, con fotografías y haciendo uso de elementos relacionados a esta actividad, cuidando de mantener un ambiente rústico y en armonía con el entorno.

Las camionetas y botes del lodge deberán estar siempre en perfecto estado, desde un punto de vista mecánico operacional como de disponibilidad y características de seguridad, cuidando además el aseo tanto exterior como interior de los mismos. Además, el nombre y logo del lodge deberán ser visibles en el exterior de todos los vehículos y botes.

En cuanto a la indumentaria del personal, el personal de cocina y personal de aseo contará con indumentarias estandarizadas, y se contará con poleras y gorros con el logotipo del lodge para el resto del personal. En cualquier caso, es responsabilidad de todo el *staff* del lodge cuidar su higiene y presentación personal en todo momento.

Finalmente, el aseo y ornato permanente de las instalaciones, habitaciones y áreas comunes será fundamental en la percepción de la calidad del servicio y la operación del lodge, y será responsabilidad del Jefe de Aseo¹⁰.

¹⁰ Más información sobre las operaciones relativas a la limpieza y aseo del lodge se encuentra en la sección “Plan de Operaciones”.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1. Aspectos generales de la operación del lodge

Todas las operaciones deberán ser siempre ejecutadas siguiendo los pilares de excelencia de servicio planteados como distintivos del lodge. Otros aspectos adicionales y de gran importancia para la puesta en marcha y posterior operación del negocio como: trámite de cambio de uso de suelo, suministro energético, y derechos de aguas son referidos en el Anexo D.

7.2. Diagramas de flujo y descripción de procesos

A continuación se presentan, describen y esquematizan mediante diagramas de flujo los procesos más importantes para la operación del lodge.

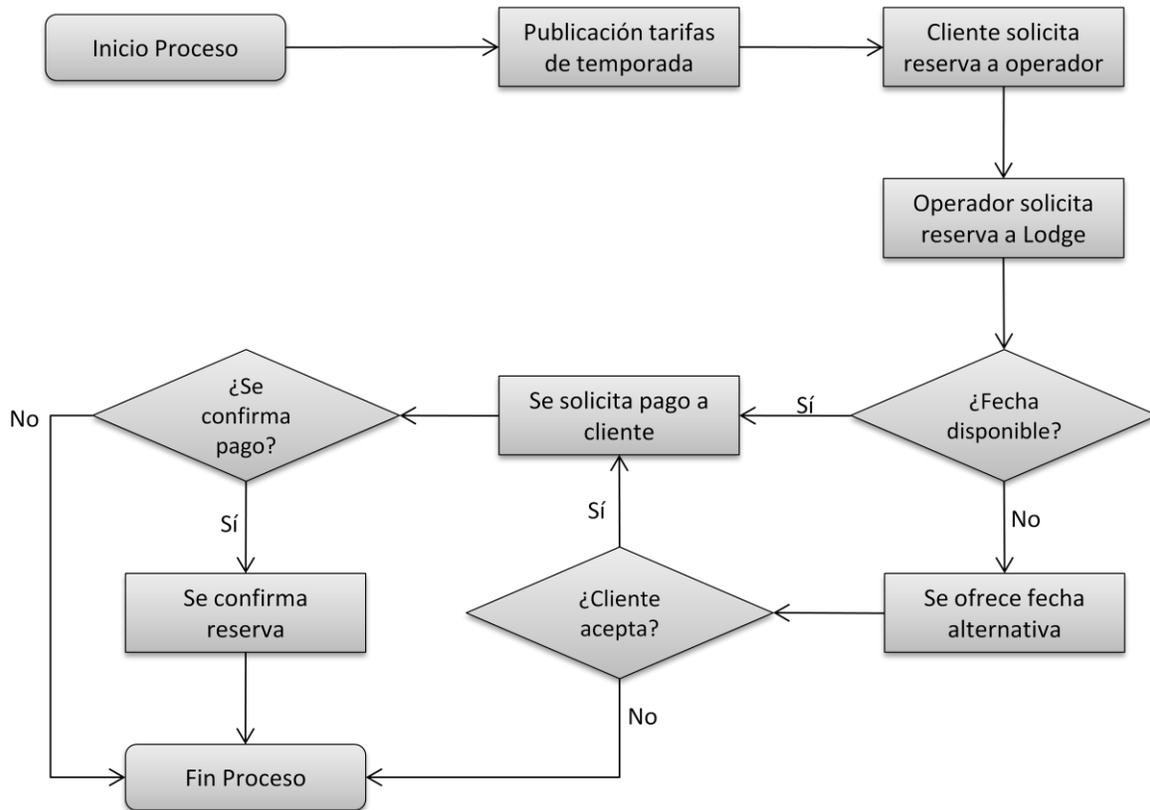
7.2.1. Reserva

Proceso de reserva vía operador

En el caso de la reserva hecha por operadores, el proceso comienza con la publicación por parte del lodge de las tarifas vigentes para la temporada. El cliente hace una solicitud al operador y éste la transmite al lodge. En caso de haber disponibilidad, el operador hace la reserva que se mantiene activa durante 24 horas hasta recibir la confirmación por parte del mismo. El operador comunica de esta reserva al huésped y le solicita que pague lo que corresponda, generalmente un 50% del monto total a modo de garantía. Una vez que el lodge ha confirmado el pago, se bloquea y se confirma la reserva y el proceso termina.

En caso de que las fechas solicitadas inicialmente por el cliente no estén disponibles, el lodge comunica al operador de las fechas que sí están disponibles y éste las ofrece al cliente. En caso de ser aceptadas, se sigue el proceso descrito anteriormente. En caso contrario, no hay reserva y termina el proceso.

Figura 8. Flujograma proceso “reserva vía operador”.



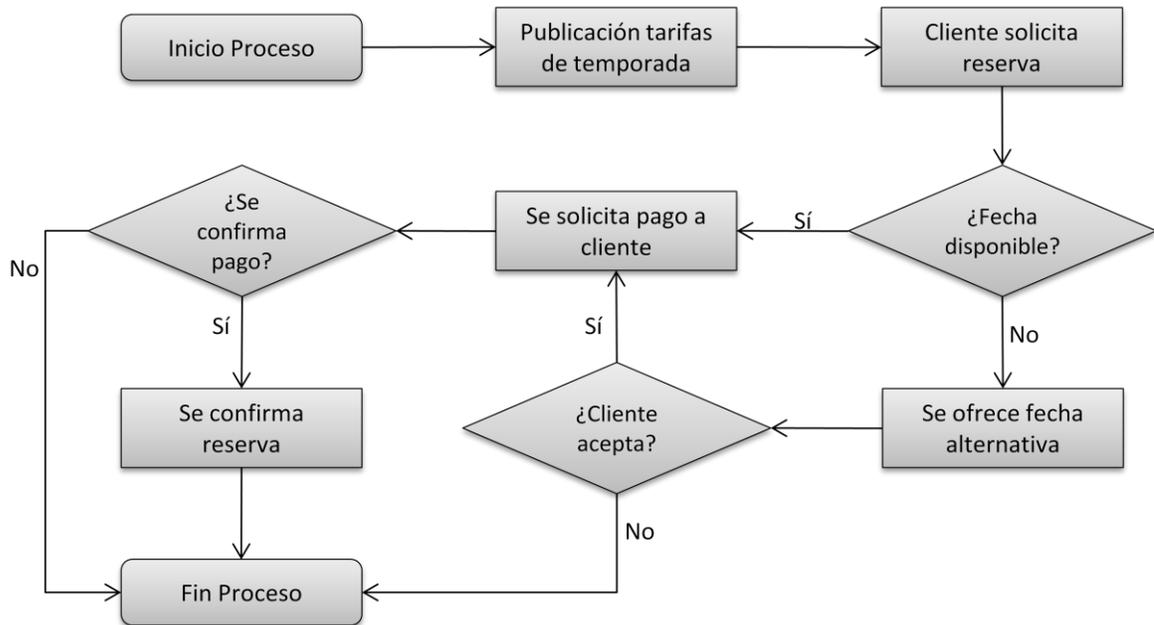
Fuente: Elaboración propia.

Proceso de reserva para cliente vía venta directa

En el caso de la reserva directa, el proceso comienza con la publicación por parte del lodge de las tarifas vigentes para la temporada. El cliente hace una solicitud de reserva al lodge. En caso de haber disponibilidad, el personal del lodge hace la reserva que se mantiene activa durante 24 horas hasta recibir la confirmación de pago por parte del cliente. Una vez que el lodge ha confirmado el pago, se bloquea y se confirma la reserva y el proceso termina.

En caso de que las fechas solicitadas inicialmente por el cliente no estén disponibles, el lodge ofrece fechas alternativas al cliente. En caso de ser aceptadas, se sigue el proceso descrito anteriormente. En caso contrario, no hay reserva y termina el proceso.

Figura 9. Flujograma proceso “reserva vía venta directa”.



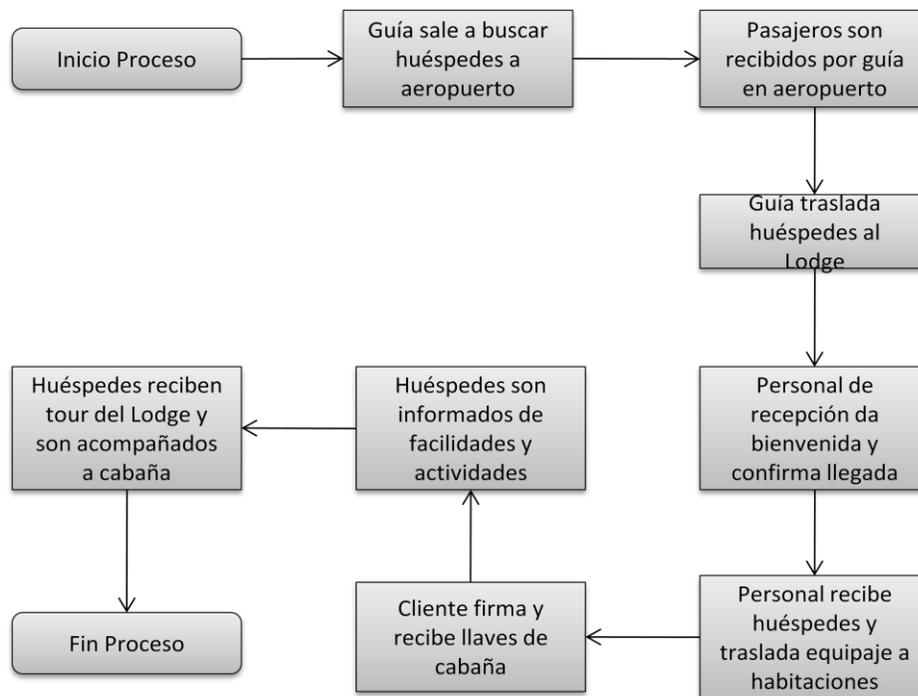
Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Recepción y despedida de pasajeros

Recepción de pasajeros (*check-in*)

El proceso comienza con uno de los guías yendo a buscar a los pasajeros al aeropuerto de Balmaceda. Una vez reunido con ellos, los ayuda con su equipaje y los conduce al lodge. Ya en el lodge son recibidos por el gerente y se acredita su identidad y reserva. El cliente firma y es llevado a su cabaña/habitación luego de una descripción general de los servicios de alimentación, horarios y servicios generales del lodge. Se presenta además al personal del lodge (guías) y se le hace entrega de un tríptico informativo. Una vez que el huésped esté en su respectiva cabaña y se ha constatado que ésta cumple con sus expectativas y se le ofrece una bebida/aperitivo de bienvenida, termina el proceso.

Figura 10. Flujograma proceso “*check-in*”.

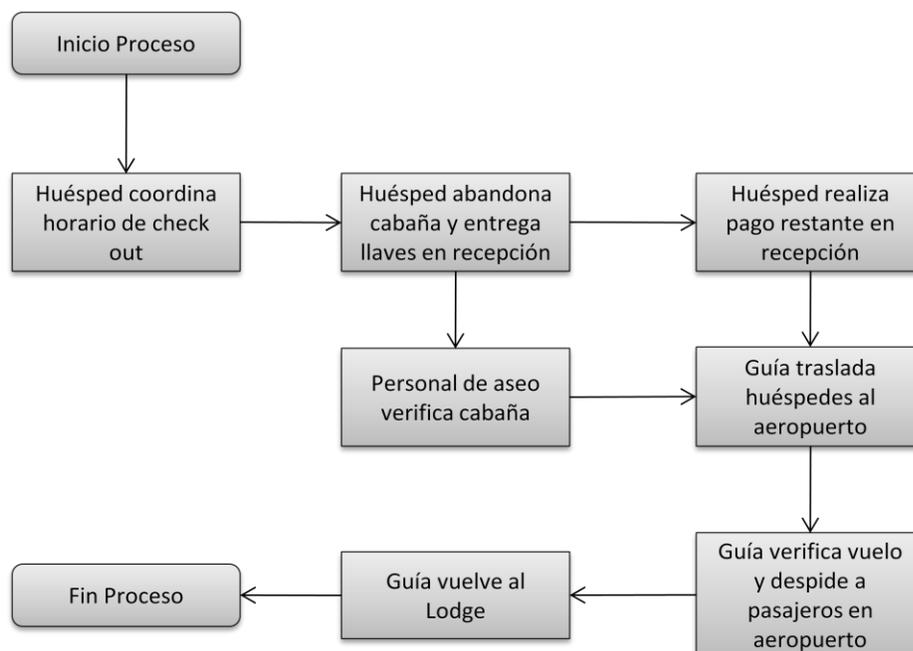


Fuente: Elaboración propia.

Salida de pasajeros (*check-out*)

El proceso comienza coordinando el horario de salida del lodge con el horario de vuelo/viaje de huéspedes. Una vez acordada la hora de desalojo, el cliente pasa a recepción a cancelar la mitad restante de la tarifa (50% fue cobrado al momento de la reserva) y se le ofrece un cuaderno de quejas, sugerencias o felicitaciones para que plasme lo que le parezca conveniente de acuerdo a su experiencia. Luego, se carga el equipaje en el vehículo del lodge y los pasajeros son llevados a aeropuerto de Balmaceda por un guía del lodge. Una vez en el aeropuerto, y el guía ha constatado que no hay ningún conflicto con el huésped, su equipaje y el vuelo que espera, éste se despiden y vuelven al lodge. Termina el proceso.

Figura 11. Flujograma proceso “*check-out*”.



Fuente: Elaboración propia.

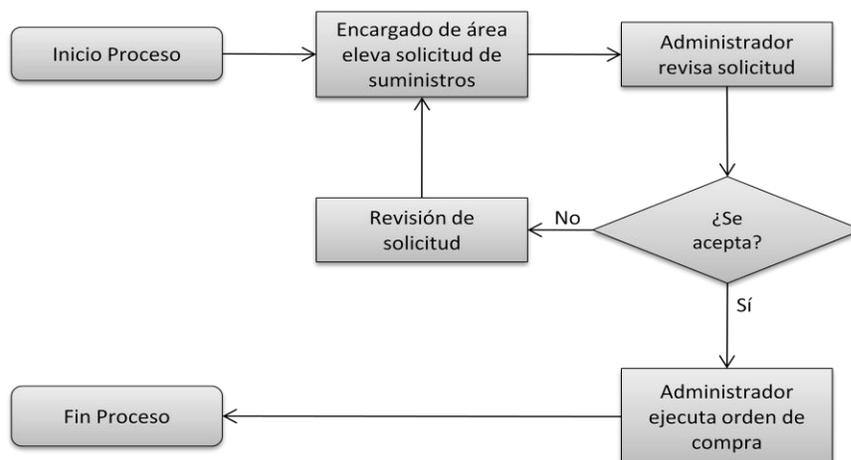
7.2.3. Suministros

Principalmente para la cocina, servicios de aseo, y para la operación de vehículos, generador eléctrico y botes (bencina y lubricantes). Para los casos de abastecimiento de la cocina, artículos de aseo y combustible para botes, el proceso comienza cuando el encargado de cada área realiza una solicitud de compra de suministros en base a sus necesidades. Esta orden es revisada por el administrador del lodge y enviada de vuelta al encargado en caso de haber discrepancias o dudas. En caso de ser aceptada, el administrador genera la lista de compras de cada semana (o agrega los artículos faltantes a la lista existente) y se van a comprar los suministros necesarios a la ciudad de Coyhaique. Se considera un viaje semanal a Coyhaique a realizar las compras necesarias, por lo que cada lista de requerimientos deberá ser realizada por el responsable a más tardar el día sábado de cada semana. Termina el proceso una vez que la orden de compra ha sido ejecutada.

En el caso del combustible diesel para la operación de vehículos y generador eléctrico, se ha considerado la instalación de un estanque subterráneo y una bomba dispensadora en la inversión necesaria, para lo cual un camión cisterna de combustible deberá visitar el lodge aproximadamente una vez al mes durante la temporada de operación.

Se ha considerado el combustible de los motores de los botes dentro del primer esquema descrito ya que, en primer lugar, estos operan en base a bencina y no petróleo diesel, y a que su intensidad de uso es mucho menor, y un estanque de 20 litros por cada bote podría durar fácilmente una semana.

Figura 12. Flujograma proceso “suministros”.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.4. Cocina y alimentación

Dado que los programas ofrecidos son en la modalidad todo incluido, el servicio de alimentación contempla todas las comidas de los huéspedes del lodge: desayuno, almuerzo, cóctel y cena para cada día.

El menú deberá incluir platos de un alto nivel culinario, siempre privilegiando la utilización de productos de la zona. El servicio de alimentación para el almuerzo y cena no será a la carta, sino que se tendrá un menú establecido para cada día del programa, con un plato principal y dos alternativas a disposición de los huéspedes. La modificación del menú previamente diseñado será una posibilidad bajo expresa petición de cada huésped y en base a sus preferencias o restricciones por motivos de salud. La cena será preparada por el chef, y aquí se degustará todos los días una especialidad distinta, para culminar el último día de estadía con un tradicional cordero al palo, acompañado de ensaladas, sopaipillas y pebre al estilo patagónico.

En el caso de que el almuerzo sea realizado en el lugar de pesca, éste será responsabilidad de los guías, que deberán asegurar y preparar los ingredientes e implementos necesarios para la preparación del mismo la noche anterior a la excursión.

Los desayunos serán estándar durante todos los días y servidos en el comedor del *Club House*. Incluirán lácteos, jamones, jugos de fruta natural, mantequilla y mermeladas, variedad de pan, té o café de grano, pasteles, *waffles* y frutas. Se ofrecerán además preparaciones adicionales en el momento como huevos a gusto, tocino, etc.

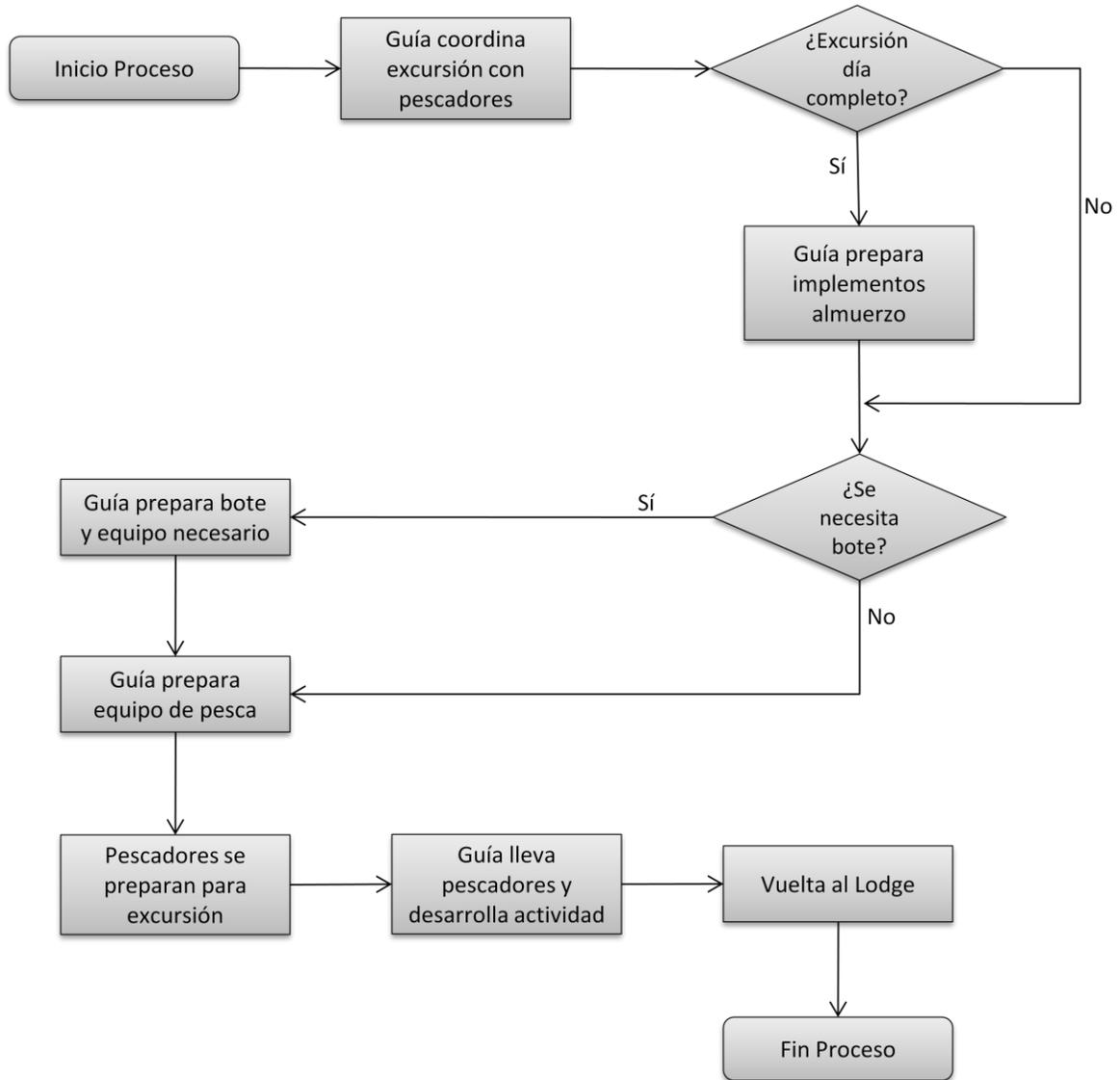
7.2.5. Excursiones

Excursiones de pesca

El proceso comienza la noche anterior a la excursión cuando el guía asignado a cada grupo planea la excursión con los pescadores involucrados, decidiendo sobre el destino de ésta, el tipo de pesca (si se necesitará bote o no) y la duración (medio día o

día completo). En caso de ser una excursión de día completo, el guía debe preparar los implementos y los alimentos necesarios para asegurar la preparación del almuerzo en terreno. En caso de ser por medio día, el guía debe notificar al chef para preparar el almuerzo y coordinar el horario del mismo con la llegada de los pescadores. Ahora, en caso de que la excursión implique la utilización de embarcaciones, el guía debe asegurar el correcto estado de los mismos, preparar los chalecos salvavidas y asegurar que los motores están con bencina y en condiciones normales de operación. El día de la excursión, los pasajeros deben prepararse para la misma y llevar todo su equipo de pesca a la camioneta del lodge, que estará ya preparada por el guía con todo lo necesario y con el carro de arrastre de los botes ya enganchado en caso de ser necesario. Una vez que está todo preparado y el guía se ha cerciorado de que todos los pescadores llevan todo lo necesario, sale la excursión del lodge. Una vez en destino, se lleva a cabo la actividad según lo planeado y se regresa al lodge, donde termina este proceso.

Figura 13. Flujograma proceso “excursiones de pesca”.



Fuente: Elaboración propia.

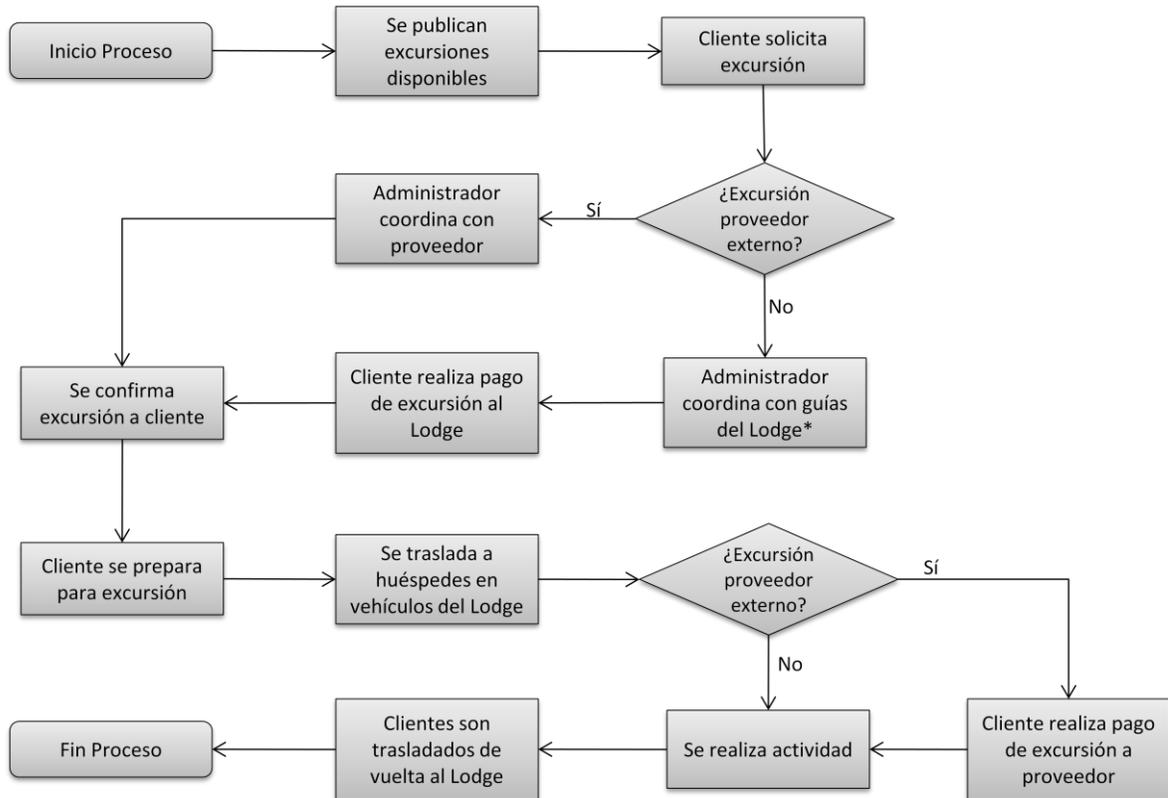
Excursiones alternativas

El lodge publica las excursiones disponibles para el día siguiente en base a disponibilidad de contratistas y/o condiciones climáticas esperadas. El huésped solicita una excursión alternativa con al menos un día de anticipación a su realización. Luego el administrador del lodge se pone en contacto con proveedor del servicio para coordinar horario y número de pasajeros interesados en realizar la actividad. El resultado de esta conversación es comunicada al huésped interesado y se cierra la reserva.

En caso de ser una excursión o paseo realizado por personal del lodge, se avisa al personal encargado para preparar la excursión (similar a proceso de excursión de pesca).

Al momento de la realización de la actividad, los huéspedes son citados en la recepción del lodge, donde luego son trasladados en vehículos del lodge al lugar de desarrollo de la actividad y reunidos con la agencia o personal encargado del desarrollo de la misma. Los huéspedes realizan pago a personal encargado de la actividad. Si la actividad es realizada por personal del lodge, esta está incluida en la tarifa inicial. Una vez realizada la actividad, los pasajeros son trasladados de vuelta al lodge.

Figura 14. Flujograma proceso “excursiones alternativas”.



Fuente: Elaboración propia.

7.2.6. Aseo y limpieza

Las habitaciones del lodge serán ordenadas por personal de aseo durante las mañanas, una vez que los clientes hayan salido del recinto a alguna excursión. Se renovarán toallas todos los días y sábanas cada dos días, y siempre que haya un cambio en los huéspedes que ocupen la cabaña. Éstas serán recolectadas durante la mañana por el personal de aseo y luego llevadas a la lavandería del lodge.

El aseo de las áreas comunes del lodge se realizará diariamente por el personal de aseo durante las horas en que la mayoría de los huéspedes están fuera realizando sus actividades. El aseo y orden del lodge será de responsabilidad del jefe de aseo.

El aseo de la cocina, sus equipos y utensilios será realizado todos los días una vez finalizada la preparación de todas las comidas. Estará a cargo del personal de aseo y será de responsabilidad del chef.

8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas son la clave en toda empresa de prestación de servicios. En particular, si se busca ofrecer un servicio de excelencia como el planteado, el nivel del personal a cargo de entregar el servicio a los clientes debe ser igualmente de excelencia, en términos de su compromiso con los valores de la empresa, responsabilidad y vocación por su trabajo. La presente sección detalla la estructura organizacional planteada para el funcionamiento del lodge, cargos y una descripción de sus funciones y del perfil de persona idóneo para el desarrollo de la actividad, además de las remuneraciones de cada uno de estos cargos.

Durante la etapa previa a la puesta en marcha del lodge la estructura de la organización estará compuesta sólo por personal administrativo (gerente general y jefe de operaciones), encargados de la planificación detallada de la difusión del lodge y posterior puesta en marcha del negocio. Adicionalmente durante este proceso, serán asesorados legalmente mediante un asesor jurídico externo y posiblemente un asesor externo en el área contable y financiera.

8.1. Estructura Empresarial

Dentro de los factores detrás de la decisión de la estructura social idónea para cada empresa están los costos involucrados, los procedimientos y estatutos jurídicos vigentes, el giro o actividad de la empresa y las preferencias y disposición al riesgo de los accionistas que conforman la sociedad.

El giro de la empresa planteada corresponde a la prestación de servicios turísticos especializados en pesca con mosca. Dentro de este marco, la empresa se conformará bajo la estructura de una sociedad de responsabilidad limitada, principalmente por dos razones:

- Mejor administración, ya que los socios estarán directamente comprometidos con la administración y gestión del lodge.
- Responsabilidad limitada al monto del aporte de cada socio.

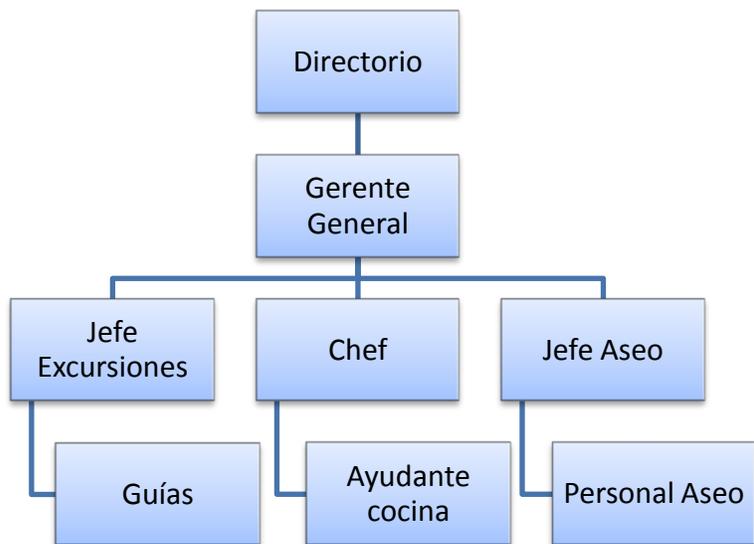
8.2. Estructura organizacional del lodge

Se distinguen dos áreas dentro de la estructura organizacional del lodge en su etapa de operación:

- Departamento Administrativo: Como su nombre lo indica, este departamento estará a cargo de la organización, administración, gestión comercial, finanzas y contratación de personal del lodge.
- Departamento de Operaciones: La función de este departamento es directamente la prestación del servicio al cliente, velando siempre por entregar un servicio de excelencia. El departamento es responsable por la gestión de excursiones (de pesca y alternativas), *housekeeping* (mantención y aseo), traslados, cocina y alimentación.

El siguiente organigrama muestra los cargos y jerarquías en la estructura organizacional del lodge durante su funcionamiento.

Figura 15. Organigrama del lodge.



Fuente: Elaboración propia.

8.3. Descripción de cargos, requisitos y remuneraciones

Las tablas siguientes describen los cargos planteados para la estructura organizacional del lodge, sus responsabilidades, remuneración, perfil buscado y requisitos:

Tabla 21. Descripción de cargo “Gerente General”.

Cargo:	Gerente General
Supervisa a:	Jefe de Excursiones; Chef; Jefe de Aseo.
Dotación:	1
Responsabilidades:	<p>Establecer y cumplir objetivos y metas de mediano y corto plazo para el negocio.</p> <p>Primer responsable de la gestión y control de todas las operaciones del lodge.</p> <p>Asegurar y promover un entorno de trabajo saludable y cordial.</p> <p>Reportar resultados al directorio de socios.</p> <p>Resguardar los principios y valores de la empresa en todas las operaciones del lodge.</p> <p>Evaluar y controlar periódicamente la situación financiera, legal y tributaria de la empresa.</p> <p>Responsable de la promoción del lodge y relaciones con operadores.</p> <p>Actúa como anfitrión del lodge durante la temporada de operación.</p>
Perfil y requisitos:	<p>Ingeniero civil industrial o comercial, con al menos dos años de experiencia laboral en empresas del rubro turístico.</p> <p>Manejo avanzado del idioma inglés, hablado y escrito.</p> <p>Habilidades directivas, de comunicación, liderazgo y capacidad de trabajo en equipo.</p>
Remuneración:	\$2.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22. Descripción de cargo “Jefe de Excursiones”.

Cargo:	Jefe de Excursiones
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Guías de pesca
Dotación:	1
Responsabilidades:	Responsable de la planificación y ejecución de las excursiones (pesca y alternativas). Responsable de la gestión de accesos a lugares de pesca. Responsable de la exploración de nuevos sitios de pesca. Responsable de relación con proveedores de excursiones alternativas. Responsable de supervisar suministros del área de operaciones y excursiones. Responsable de la planificación del traslado desde y hacia el aeropuerto de los pasajeros del lodge. Cumple el rol de jefe de guías. Cumple funciones de guía de pesca durante la temporada de operación del lodge.
Perfil y requisitos:	Guía de turismo certificado. Especialización como guía de pesca certificado. Experiencia como guía de pesca. Manejo avanzado del idioma inglés, escrito y hablado. Habilidades de comunicación, relación con los clientes y trabajo en equipo. Certificado <i>Wilderness First Responder</i> (WFR) ¹¹ .
Remuneración:	\$1.200.000

Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Ver Anexo E: descripción de certificado WFR.

Los cargos expuestos a continuación sólo existirán durante la temporada de operación del lodge:

Tabla 23. Descripción de cargo “Guía de pesca”.

Cargo:	Guía de pesca
Depende de:	Jefe de Excursiones
Supervisa a:	-
Dotación:	2 (durante la temporada de operación)
Responsabilidades:	Responsable de la ejecución de las excursiones de pesca deportiva del lodge y todos sus aspectos operacionales. Responsable del bienestar y seguridad de todos los pescadores a su cargo. Responsable de entregar un servicio de calidad en línea con los valores del lodge. Responsable del traslado desde y hacia el aeropuerto de los pasajeros del lodge.
Perfil y requisitos:	Guía de pesca deportiva certificado. Experiencia como guía de pesca. Manejo avanzado del idioma inglés, escrito y hablado. Habilidades de comunicación, relación con los clientes y trabajo en equipo. Certificado <i>Wilderness First Responder</i> (WFR).
Remuneración:	\$1.100.000

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que al guía de pesca se le facilitan el alojamiento y alimentación durante la temporada, así como los vehículos (y combustible) propios del lodge, a diferencia de lo que ocurre en otros establecimientos, donde el guía es responsable de sus propios equipos, vehículo y combustible.

Tabla 24. Descripción de cargo “Chef”.

Cargo:	Chef
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	-
Dotación:	1 (durante la temporada de operación)
Responsabilidades:	Responsable de todas las comidas servidas durante la prestación de servicios del lodge. Responsable de la planificación y ejecución de las actividades relativas a la preparación de alimentos en el lodge. Responsable del presupuesto y abastecimiento de la cocina y bar. Encargado de diseñar los menú diario de los programas ofrecidos por el lodge. Actuar como anfitrión frente a clientes a la hora de las comidas en el lodge.
Perfil y requisitos:	Chef con experiencia certificada en restaurantes con un perfil similar al lodge. Especialización en comida típica de la zona. Habilidades de relación con los clientes y su equipo de trabajo. Manejo avanzado del idioma inglés, escrito y hablado.
Remuneración:	\$500.000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 25. Descripción de cargo “Jefe de Aseo”

Cargo:	Jefe de Aseo
Depende de:	Gerente General
Supervisa a:	Personal de aseo.
Dotación:	1 (durante la temporada de operación)
Responsabilidades:	Responsable del aseo y buen funcionamiento de las habitaciones y áreas comunes del lodge. Responsable de la lavandería. Responsable del abastecimiento de insumos de aseo y <i>amenities</i> ¹² de cabañas y áreas comunes.
Perfil y requisitos:	Carácter responsable. Experiencia laboral en empresas del rubro (2 años). Habilidades relacionales y de trabajo en equipo..
Remuneración:	\$220.000

Fuente: Elaboración propia.

¹² Pequeños artículos de aseo que se colocan en cuartos de baño de hoteles.

Tabla 26. Descripción de cargo “Personal de Aseo”.

Cargo:	Personal de Aseo
Depende de:	Jefe de Aseo
Supervisa a:	-
Dotación:	1 (durante la temporada de operación)
Responsabilidades:	Responsable del aseo general del lodge, manteniendo estándares en línea con la excelencia de servicio del lodge, bajo la supervisión del Jefe de Aseo.
Perfil y requisitos:	Responsabilidad y carácter amable.
Remuneración:	\$190.000

Fuente: Elaboración propia.

8.4. Servicios externalizados

Dada la pequeña escala operacional del lodge, los servicios de asesoría financiera y contable, y asesoría legal serán externalizados (pagando a profesionales por hora de servicio) desde el comienzo de las operaciones y no se contempla integrarlos como cargos permanentes.

9. PLAN FINANCIERO

9.1. Inversión Inicial

9.1.1. Terreno y Obras Físicas

Terreno

En lo referente al terreno donde se proyecta la instalación del lodge, éste es actualmente propiedad de los inversionistas interesados en este proyecto, y actualmente no está siendo utilizado para la realización de ninguna actividad productiva. Por ende, la adquisición del terreno no está considerada en la inversión inicial.

El terreno abarca 530 hectáreas con acceso a orillas de dos lagos (“Tamango” y “Tamanguito”) y tres lagunas más pequeñas completamente insertas dentro de los límites del mismo. El área donde se contempla construir el lodge dentro del terreno se ubica a orillas del lago Tamango y ya se encuentra con acceso vehicular y despejado de vegetación.

Obras Físicas

En base a la superficie y características del lodge y sus instalaciones, y considerando los costos de construcción por metro cuadrado expuestos a continuación (de acuerdo a estimaciones según datos recolectados en la ciudad de Coyhaique), se expone a continuación el monto de la inversión necesaria en obras físicas (Valor de la UF al 9 de diciembre de 2010; 1 UF = \$21.440,34):

Tabla 27. Estimación costo directo obras físicas.

Infraestructura	Superficie (m ²)	UF/m ²	Valor unit. (UF)	Valor unit. (\$)	Cantidad	Sub-total (\$)
Cabañas	50	15	750	16.080.255	3	48.240.765
Club House	160	20	3.200	68.609.088	1	68.609.088
Casa de botes	25	8	200	4.288.068	1	4.288.068
Quincho	45	5	225	4.824.077	1	4.824.077
Cabaña staff	75	10	750	16.080.255	1	16.080.255
Sub-total (\$)						142.042.253
Sub-total (UF)						6.625

Fuente: Elaboración propia.

Se han consultado fuentes donde se dicta que para este caso al costo directo de las obras (horas-hombre, materiales, subcontratos y fletes) han de ser añadidos los gastos generales y utilidades, que corresponden a los gastos generales en supervisión, instalación de faena y gastos asociados a la construcción, de la siguiente forma:

Tabla 28. Estimación inversión total en obras físicas.

	UF	\$
Costo Directo	6.625	142.042.253
Gasto General (18% CD)	1.193	25.567.605
Utilidades (6,5% CD)	431	9.232.746
Total Inversión Obras Físicas	8.248	176.842.604

Fuente: Elaboración propia

Estudio de Arquitectura y Paisajismo

Como se ha mencionado anteriormente, es de fundamental importancia en la propuesta de valor del lodge contar con un diseño de estructuras en concordancia con el entorno y privilegiando el uso de materiales de la zona como maderas nativas. En base a esto, se ha determinado un monto de hasta \$10.000.000 para invertir en un estudio de diseño arquitectónico para el lodge y sus instalaciones, además de un diseño paisajístico del mismo en armonía con la Patagonia.

9.1.2. Equipamiento del Lodge

Cabañas

En base a las características determinadas para las cabañas del lodge, se expone a continuación de una estimación de la inversión inicial en su equipamiento para dos personas:

Tabla 29. Estimación inversión en equipamiento cabañas.

Ítem	Precio Unit. (\$)	Cantidad	Sub-total (\$)
Alfombra	50.000	1	50.000
Almohada	8.000	4	32.000
Camas	400.000	2	800.000
Colgadores	4.000	10	40.000
Cortinas	150.000	1	150.000
Cubrecamas	15.000	4	60.000
Frazadas	15.000	4	60.000
Lámpara	12.000	1	12.000
Mesa	80.000	1	80.000
Silla	50.000	1	50.000
Sillón	80.000	2	160.000
Papelero	12.000	1	12.000
Juego sábanas/fundas	15.000	4	60.000
Reposera terraza	40.000	2	80.000
Estufas leña (Bosca)	180.000	1	180.000
Alhajamiento baños	60.000	-	60.000

Sub-total por cabaña (\$)	1.886.000
Total Equipamiento Cabañas (\$)	5.658.000

Fuente: Elaboración propia.

Club House y áreas comunes

De la misma manera que el caso de las cabañas, a continuación se presenta una estimación de la inversión inicial en el equipamiento del denominado *Club House* del lodge con sus áreas comunes, además de la cocina y oficinas del personal.

Tabla 30. Estimación inversión en equipamiento *Club House* y áreas comunes.

Ítem	Precio Unit. (\$)	Cantidad	Sub-total (\$)
Alfombras	100.000	4	400.000
Alhajamiento Baños	60.000	4	240.000
Alhajamiento Bar	100.000	1	100.000
Alhajamiento Cocina	200.000	1	200.000
Alhajamiento Comedor	100.000	1	100.000
Aspiradoras	50.000	2	100.000
Bar	300.000	1	300.000
Ceniceros	5.000	4	20.000
Cocina	800.000	1	800.000
Decoración	1.000.000	1	1.000.000
Equip. Oficina	600.000	1	600.000
Equip. Sala Atado Moscas	300.000	1	300.000
Equipo Sonido	500.000	1	500.000
Estufa leña (Bosca)	300.000	2	600.000
Horno	800.000	1	800.000
Lámparas	20.000	5	100.000
Lavadora	300.000	1	300.000
Lavavajillas	300.000	1	300.000
Máquina Café	800.000	1	800.000
Mesas	150.000	3	450.000
Microondas	80.000	2	160.000
Mobiliario	200.000	1	200.000
Muebles Comedor	1.000.000	1	1.000.000
Muebles Oficina	300.000	1	300.000
Muebles Terraza	600.000	1	600.000
Notebook Admin.	600.000	2	1.200.000
Parrilla Quincho	30.000	1	30.000
Refrigerador	900.000	1	900.000
Reproductor DVD	50.000	1	50.000
Secadora	500.000	1	500.000
Sillas	50.000	8	400.000
Sillones	90.000	4	360.000
Tostadora	20.000	1	20.000
TV (Plasma)	300.000	1	300.000
Termo gas 130lt	699.990	2	1.399.980

Total Equipamiento áreas comunes(\$)

Fuente: Elaboración propia.

Cabaña de personal

Se ha considerado la construcción de una cabaña para el alojamiento del personal del lodge con una capacidad máxima de 6 personas. La estimación de la inversión necesaria para el equipamiento de esta cabaña se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla 31. Estimación inversión en equipamiento cabaña de personal.

Ítem	Precio Unit. (\$)	Cantidad	Sub-total (\$)
Alfombra	30.000	2	60.000
Almohada	8.000	10	80.000
Camas	200.000	7	1.400.000
Colgadores	2.000	20	40.000
Cortinas	100.000	2	200.000
Cubrecamas	10.000	10	100.000
Frazadas	9.000	15	135.000
Lámpara	12.000	2	24.000
Mesa	60.000	1	60.000
Silla	30.000	4	120.000
Papelero	12.000	2	24.000
Juego sábanas/fundas	8.000	10	80.000
Estufas leña (Bosca)	180.000	1	180.000
Alhajamiento baños	60.000	2	120.000

Total Equipamiento Cabaña Staff (\$) 2.623.000

Fuente: Elaboración propia

Vehículos y Botes

Para la operación del lodge se ha considerado la compra de tres camionetas 4x4 *Mitsubishi L200 Katana* (versión diesel) nuevas, en base a la buena experiencia con estos vehículos por parte de guías de la zona.

En el caso de los botes, se ha considerado la compra de dos botes tipo "*cataraft*" de 16 pies de eslora (longitud de proa a popa) de la marca NRS (ver Anexo F), considerando las ventajas que presenta este tipo de embarcación para la pesca en la aguas típicas de la región y las facilidades que ofrece para dos pescadores y un guía. Además de recomendaciones por parte de guías experimentados.

Asimismo, para la propulsión de estos botes, se ha considerado la compra de dos motores tipo *JetDrive* marca "*Tohatsu*" de 25HP de potencia. La ventaja de este tipo de motores es que no utilizan una hélice expuesta y pueden operar en aguas más bajas y acceder a lugares que otros motores no podrían, haciéndolos ideales para la pesca deportiva.

El detalle de la inversión por concepto de vehículos y botes se presenta a continuación:

Tabla 32. Inversión en vehículos y botes.

Vehículo	Cantidad	Valor Unit. (\$)	Sub-total (\$)
Camionetas 4X4	3	15.950.000	47.850.000
Botes <i>Cataraft</i>	2	2.500.000	5.000.000
Motores <i>JetDrive</i>	2	3.000.000	6.000.000

Total Vehículos y Botes(\$) **58.850.000**

Fuente: Elaboración propia

Equipamiento de Excursiones

Será necesaria la adquisición de una serie de implementos, equipos y materiales para la realización de las excursiones de pesca. El detalle de la inversión inicial estimada por este concepto se expone a continuación:

Tabla 33. Inversión en equipamiento de excursiones.

Ítem	Cantidad	Valor Unit. (\$)	Sub-total (\$)
Bolsos secos	6	25.000	150.000
Chalecos salvavidas	10	40.000	400.000
Mesas camping	4	50.000	200.000
Neveras (cooler)	8	35.000	280.000
Parrillas portables	4	30.000	120.000
Redes (chinguillos)	4	30.000	120.000
Remos	6	110.500	663.000
Vajilla camping	-	200.000	200.000
Varios	-	500.000	500.000
Moscas y art. Pesca	-	2.000.000	2.000.000

Total Equipos (\$) **4.633.000**

Fuente: Elaboración propia.

9.1.3. Suministro energético y combustibles

Energía eléctrica

Debido al emplazamiento rural del lodge y alejado de centros urbanos importantes (140 km aproximadamente de la ciudad de Coyhaique), se ha considerado una inversión en un motor generador diesel para el suministro de energía eléctrica de las instalaciones del lodge. En base a lo observado en instalaciones similares (considerando además la posibilidad de expansión de la capacidad del lodge) y la opinión de expertos, se ha concluido que un generador con una capacidad de 7kVA sería más que suficiente.

El costo de uno de estos generadores varía levemente entre fabricantes, por lo que en base a distintas cotizaciones se ha considerado un monto de \$3.000.000 por este concepto.

Suministro de combustibles

Para la operación tanto de los vehículos, motores y generador diesel es necesario contar con estanques de combustible con bomba dada la distancia al centro de abastecimiento más cercano en la ciudad de Coyhaique.

Para estos fines se ha considerado la instalación de un estanque subterráneo de 1.500 litros de capacidad para combustible diesel y la correspondiente bomba para su utilización. El monto asignado para esta suma, que incluye además el costo de instalación subterránea del estanque de acuerdo a la normativa para el manejo de combustibles, asciende a los \$800.000.

En cuanto al suministro de gas licuado para la operación de la cocina y termos de calefacción de agua, se ha considerado la instalación de un estanque de gas propano de uso doméstico. El monto asignado para este concepto asciende a los \$500.000. El arriendo de este estanque y el suministro por parte del proveedor será incorporado a los costos de operación del lodge.

9.1.4. Captación y potabilización de aguas

Se ha estimado que el monto necesario para la instalación de una pequeña planta para la captación, potabilización y abastecimiento de agua al lodge desde el lago Tamango asciende a una suma de \$5.000.000.

Existen derechos de agua sobre las aguas del lago Tamango, por lo que no es necesario incorporarlas a la inversión ni a los costos operacionales.

9.1.5. Manejo de residuos

Para abordar el tema del manejo de residuos generados por el lodge y en línea con los principios de cuidado del medioambiente y sustentabilidad, se ha definido un monto para la inversión en el manejo de residuos orgánicos e inorgánicos (vidrio, plástico, latas), y la instalación de una pequeña planta de tratamiento de aguas servidas. El monto destinado a este concepto asciende a los \$5.000.000.

9.1.6. Intangibles

La inversión en activos intangibles contempla, entre otras cosas, los gastos organizacionales, gastos de inscripción, imprevistos, etc. A continuación la tabla 34 describe la inversión en este tipo de activos para el proyecto:

Tabla 34. Inversión en intangibles

Gastos de Organización	Precio (\$)
Inscripción en Registro de Comercio y Bienes Raíces	60.000
Redacción escritura pública de constitución y honorarios de constitución	370.000
Publicación extracto Diario Oficial	60.000
Gastos Notariales	90.000
Imprevistos (10% Inversión Inicial Total)	37.758.743

Total Intangibles(\$) **38.338.743**

Fuente: Elaboración propia

En base a la opinión de expertos, se ha destinado un 10% de la inversión inicial total a imprevistos que puedan surgir de aspectos no considerados dentro de la evaluación de la inversión inicial para el desarrollo del proyecto.

9.1.7. Promoción y desarrollo página web

Considerando la importancia de una buena campaña inicial de posicionamiento y promoción del lodge como un destino atractivo para el pescador de larga distancia, y la importancia del desarrollo de un sitio web para el lodge, se ha estimado una inversión inicial por concepto de “promoción y desarrollo de página web” de \$25.000.000. Esta inversión inicial será destinada al desarrollo del sitio web del lodge, trípticos y artículos publicitarios, participación en ferias de turismo a nivel local e internacional, presencia de publicidad en internet y prensa.

9.1.8. Capital de Trabajo

La inversión en capital de trabajo necesario para este proyecto ha sido calculada utilizando el método de “déficit acumulado máximo”. Este método determina el déficit máximo que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos, considerando el período en que se inician las operaciones del personal administrativo del lodge a cargo de aspectos generales de puesta en marcha, promoción y publicidad, hasta el momento en que ocurren los primeros ingresos durante la primera temporada de operación del negocio. El monto calculado por concepto de capital de trabajo asciende a \$40.959.867.

El Anexo I muestra la estimación del flujo de caja desarrollado para el cálculo del capital de trabajo.

9.1.9. Inversión Inicial Total

En base a los ítems desarrollados anteriormente, la inversión inicial total para este proyecto asciende a \$391.666.451, desglosados de acuerdo a lo expuesto en la siguiente tabla:

Tabla 35. Inversión Inicial Total

Inversión Inicial	Inversión (\$)	% Inversión Total
Obras Físicas	176.842.604	45,2%
Estudio Arquitectura	10.000.000	2,6%
Equipamiento	23.710.980	6,1%
Cabañas	5.658.000	1,4%
Áreas Comunes	15.429.980	3,9%
Cabaña personal	2.623.000	0,7%
Vehículos y botes	58.850.000	15,0%
Equipo Excursiones	4.633.000	1,2%
Intangibles	580.000	0,1%
Promoción	25.000.000	6,4%
Capital de trabajo	40.959.867	10,5%
Energía, agua y combustibles	13.300.000	3,4%
Monto Imprevistos	37.758.743	10,0%

MONTO INVERSIÓN TOTAL (\$) 391.666.451

Fuente: Elaboración propia

9.2. Financiamiento del Proyecto

Dado el nivel de inversión del proyecto y el riesgo asociado al mismo, se ha considerado que un nivel de apalancamiento factible por parte de los inversionistas corresponde a un 50% de la inversión inicial total.

Las condiciones para la deuda consideran un horizonte de 15 años (similar al horizonte de evaluación del proyecto) y un crédito en pesos con un interés anual de 7%.

9.3. Inversiones durante la operación

Inicialmente se ha considerado una capacidad de 6 personas para el lodge, pero la flexibilidad que ofrecen las cabañas y el terreno disponible para la instalación del complejo hacen que la ampliación de la capacidad del lodge sea una opción real y puede ser analizada en base a sus beneficios y costos más adelante. Sin embargo, no se ha incluido esta reinversión en obras físicas dentro de la evaluación económica del proyecto.

Sí han sido consideradas inversiones en renovación de equipos y materiales al octavo año de operación y una renovación total de la flota de camionetas y botes al décimo año de operación del lodge.

10. EVALUACIÓN ECONÓMICA

Este capítulo comprende la evaluación económica del proyecto tomando en consideración todos los aspectos descritos en los capítulos anteriores. En primer lugar una se presenta una estimación de los ingresos proyectados en base a la estimación de demanda y luego una descripción y estimación de sus costos, para un horizonte de evaluación de 15 años.

10.1. Ingresos del Negocio

Para la proyección de los ingresos del negocio se ha considerado la venta de paquetes turísticos en la modalidad “todo incluido” en base a las tarifas descritas en el capítulo “Plan de Marketing”. Tomando en cuenta las distintas tarifas de los paquetes ofrecidos, se ha considerado una tarifa promedio de US\$4.300 por cada paquete para la evaluación económica. Esta cifra será multiplicada por la demanda proyectada para cada temporada en el horizonte de evaluación y pasará a constituir la línea de “Ingresos por venta de paquetes turísticos” en el flujo de caja proyectado para la evaluación. Se ha considerado además que un 50% de las ventas serán a través de operadores y agencias, los cuales cobran una comisión promedio de 15% sobre las tarifas del lodge, por lo que para estas ventas, el ingreso en base a la tarifa promedio definida para la evaluación corresponderá a US\$3.655.

En base a proyectos similares del rubro turístico y hotelero, se ha considerado un aumento anual del 1% en las tarifas.

Se ha sugerido evaluar la factibilidad económica del negocio considerando solamente 4 meses de operación para el lodge por temporada: Diciembre, enero, febrero y marzo, correspondientes a los meses de mayor demanda por este tipo de servicio por parte de pescadores extranjeros.

10.1.1. Proyección de demanda y nivel de ocupación

El lodge se ha diseñado inicialmente en términos de instalaciones y equipamiento para albergar un máximo de 6 pescadores simultáneamente en 3 cabañas dobles. Dado los escenarios posibles para el nivel de ocupación máxima del lodge y considerando una ponderación de 70% para la demanda por paquetes de 7 noches y un 15% respectivo a la demanda por paquetes de duración menor, se ha determinado para fines de proyección de niveles de ocupación, que la capacidad máxima del lodge (considerando sólo las 3 cabañas iniciales) por temporada es de 104 pasajeros aproximadamente.

Bajo este marco, y las múltiples combinaciones posibles dentro de las 16 semanas durante las cuales operará el lodge, se ha determinado por simplicidad, y considerando la mayor preferencia de los clientes extranjeros por paquetes semanales (7 noches en base a habitación doble) en vista de las ventajas logísticas que presentan (de sábado a sábado o domingo a domingo), una capacidad máxima por temporada de 96 huéspedes, correspondiente a 6 huéspedes por semana. Asimismo, se ha considerado esta tarifa como base para la proyección de ingresos en los flujos de caja (US\$4.300).

Para la proyección de los niveles de ocupación del lodge, se ha considerado en primer lugar el hecho de que la cantidad de visitas de pescadores de larga distancia ha aumentado en promedio algo más de un 20% anual durante los últimos 8 años. Además, la preferencia por los lodges como tipo de alojamiento preferido por estos pescadores ha aumentado en una tasa del orden del 5% durante los últimos 5 años, sumando todo a un aumento del orden del 25% en la demanda por este servicio durante los últimos 5 años.

Dada la pequeña capacidad del lodge, se ha decidido trabajar con proyecciones en número de huéspedes por mes en vez de un porcentaje de ocupación. Luego, se ha elaborado la siguiente tabla, que muestra los niveles de ocupación en términos de pasajeros por mes para los 15 años proyectados en el flujo de caja del negocio:

Tabla 36. Proyección de ocupación mensual por temporada.

Demanda mensual (huéspedes por mes)					
Año	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
1	4	10	12	10	36
2	6	16	18	16	56
3	8	20	20	18	66
4	10	22	22	20	74
5	12	22	22	20	76
6	12	24	24	22	82
7	12	24	24	22	82
8	12	24	24	22	82
9	12	24	24	22	82
10	12	24	24	22	82
11	12	24	24	22	82
12	12	24	24	22	82
13	12	24	24	22	82
14	12	24	24	22	82
15	12	24	24	22	82

Fuente: Elaboración propia.

La tabla anterior ha sido desarrollada en conjunto con el cliente de este trabajo, y tomando en consideración la actual cartera de clientes y contactos con la que cuenta hoy “*Ríos Patagónicos Outfitters*”. En su elaboración además ha sido considerado el análisis comparativo con lodges exitosos que operan actualmente en la zona, la evolución de la demanda observada en el análisis de mercado, el tamaño y evolución proyectada del mercado objetivo y el comportamiento de los pescadores extranjeros que viajan a nuestro país mayoritariamente durante los meses de diciembre, enero, febrero y marzo.

A partir de los niveles iniciales de ocupación estimados, se proyecta un crecimiento agresivo del orden del 50% para el segundo año, un crecimiento del orden del 20% para el tercer año, y un crecimiento del orden del 5% para los años cuatro y

cinco. A partir del sexto año de operación, se ha considerado una ocupación un 50% aproximadamente más baja durante el mes de diciembre (temporada baja) versus los meses de enero, febrero y marzo (temporada alta) durante los cuales se ha sugerido trabajar con un nivel de ocupación de 72 pasajeros por temporada. Considerando los períodos involucrados en la instalación y puesta en marcha del lodge, el nivel de ocupación inicial estimado corresponde a captar cerca de un 6% del mercado definido como meta. Estos niveles de ocupación quedan aquí definidos como objetivos para la estrategia comercial del negocio, y se sustentan en la propuesta de valor del lodge.

Si bien se ha proyectado una tasa de crecimiento agresiva para la ocupación del lodge, experiencias similares han demostrado que para una propuesta que logra rescatar las preferencias y necesidades de los clientes como la que se plantea, es perfectamente posible en base al tamaño observado del mercado. Estos niveles de ocupación serán sensibilizados más adelante en el informe.

10.2. Estructura de costos

10.2.1. Costos Fijos

Para el cálculo de los costos fijos asociados a la operación del lodge se han considerado los siguientes ítems: remuneraciones del personal fijo, materiales de aseo y mantenciones de vehículos y áreas comunes, presupuesto de promoción anual, contratación de servicios de telefonía, internet y televisión satelital, pago de contribuciones, patentes comercial y de alcoholes, suministros básicos, combustibles e imprevistos.

Las tablas 37 y 38 presentan las estimaciones para el costo anual por concepto de los ítems mencionados:

Tabla 37. Estimación de costos anuales fijos.

Ítem	Costo mensual (\$)	Costo Anual (\$)
Remuneraciones	3.200.000	38.400.000
Telefonía Administración	100.000	1.200.000
Internet	20.000	240.000
Insumos varios	100.000	1.200.000
TV Satelital	25.000	300.000
Seguro camionetas	150.000	1.800.000
Imprevistos y Otros	100.000	1.200.000
Mantenciones		500.000
Patente comercial y alcoholes		1.958.332
Seguro Incendios		600.000
Servicios externalizados		600.000

Total costos anuales fijos (\$) 47.998.332

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38. Estimación costos fijos por temporada

Ítem	Costo mensual (\$)	Costo Anual (\$)
Remuneraciones <i>staff</i> temporada	3.110.000	12.440.000
Gas	30.000	120.000
Alimentación <i>staff</i>	400.000	1.600.000
Diesel	194.400	777.600

Total costos fijos por temporada (\$) 14.937.600

Fuente: Elaboración propia

En base a lo expuesto anteriormente se tiene que los costos fijos anuales del lodge ascienden a un total de \$62.935.932.

Cabe destacar que el gasto en petróleo diesel ha sido estimado y calculado en base a un precio de \$480 por litro de combustible.

10.2.2. Depreciaciones

Para el cálculo de las depreciaciones anuales se han considerado los siguientes ítems: obras físicas, vehículos, botes, motores, equipo y materiales. Se ha considerado una depreciación lineal para los años de vida útil considerados por cada ítem. El detalle de la depreciación anual considerada se expone a continuación en la tabla 39:

Tabla 39. Depreciación anual.

Ítem	Vida útil (años)	Monto Inversión (\$)	Depreciación Anual (\$)
Obras físicas	40	176.842.604	4.421.065
Equipo y Materiales	8	25.720.980	3.215.123
Camionetas 4x4	10	47.850.000	4.785.000
Botes	10	5.000.000	500.000
Motores	10	6.000.000	600.000
Generador diesel	20	2.000.000	100.000

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación del proyecto contempla reinversiones a lo largo del horizonte de evaluación para la renovación de vehículos, botes, motores y equipamiento. Estos aspectos han sido considerados en el cálculo del monto por concepto de depreciaciones anuales.

10.2.3. Costos Variables

Para el cálculo de los costos operacionales variables se ha estimado en primer lugar el costo mensual de un establecimiento de características similares funcionando al 100% de su ocupación en términos de alimentos y suministros. En segundo lugar, se ha estimado el gasto mensual en combustible diesel para generación eléctrica como para el uso de camionetas considerando el uso estimado de estos durante un mes con 6 pasajeros semanalmente. La suma de estos ítems se ha luego prorrateado por el nivel de ocupación del lodge proyectado para cada temporada. Considerando lo anterior, la fracción variable estimada como costo por cada pasajero asciende a \$60.567.

Este monto es considerablemente bajo ya que la propuesta de valor del lodge implica una fuerte estructura de costos fija en términos de guías y personal, lo que en otras partes es variable dependiendo de la ocupación semanal.

El costo por promoción ha sido considerado fijo durante los primeros 5 años en vista de los objetivos comerciales del lodge y corresponde a \$10.000.000. A partir del año 6 en cambio, el costo por promoción pasa a ser un 5% del ingreso por ventas por temporada, considerando que a esas alturas del negocio ya debiese existir una base de clientes establecida y la inversión en captar nuevos clientes debiese ser menor, pero sin dejar de lado este aspecto.

10.3. Deuda

Para la evaluación del proyecto apalancado se ha considerado una estructura de deuda a 15 años plazo y una tasa de interés anual del 7%. La tabla siguiente muestra la estructura de pagos por concepto de este préstamo. Además, el flujo de caja para el proyecto apalancado incorpora las filas de gastos financieros, amortización y préstamo en la inversión inicial.

Tabla 40. Tabla de pagos préstamo.

Año	Saldo deuda (\$)	Cuota (\$)	Intereses (\$)	Amortización (\$)
1	195.833.226	21.501.435	13.708.326	7.793.110
2	188.040.116	21.501.435	13.162.808	8.338.627
3	179.701.488	21.501.435	12.579.104	8.922.331
4	170.779.157	21.501.435	11.954.541	9.546.895
5	161.232.263	21.501.435	11.286.258	10.215.177
6	151.017.085	21.501.435	10.571.196	10.930.240
7	140.086.846	21.501.435	9.806.079	11.695.356
8	128.391.490	21.501.435	8.987.404	12.514.031
9	115.877.458	21.501.435	8.111.422	13.390.013
10	102.487.445	21.501.435	7.174.121	14.327.314
11	88.160.131	21.501.435	6.171.209	15.330.226
12	72.829.904	21.501.435	5.098.093	16.403.342
13	56.426.562	21.501.435	3.949.859	17.551.576
14	38.874.986	21.501.435	2.721.249	18.780.186
15	20.094.800	21.501.435	1.406.636	20.094.800

Fuente: Elaboración propia.

10.4. Otras consideraciones

10.4.1. Estacionalidad

Se ha establecido que el lodge operará, al menos inicialmente, sólo durante los cuatro meses de mayor demanda de la temporada de pesca, correspondientes a diciembre, enero, febrero y marzo. Sin embargo, los costos fijos descritos en la sección previa corresponden a los 12 meses del año, ya que el personal administrativo del negocio sigue operando en otros ámbitos como la gestión de clientes, publicidad, promoción, comunicación y relaciones con operadores, participación en ferias, gestión de recursos humanos y todos los aspectos administrativos asociados a la operación del negocio.

En base a lo anterior, las remuneraciones de los dos guías adicionales, el chef y el personal de aseo son considerados como costos fijos durante los 4 meses de operación del negocio.

10.4.2. Horizonte de evaluación

Se ha considerado un horizonte de evaluación de 15 años, de manera de incorporar el beneficio tributario de la Ley Austral al cálculo de la rentabilidad del proyecto.

10.4.3. Tasa de descuento

Considerando otros proyectos similares en cuanto a sus características y nivel de riesgo, se ha determinado un costo del capital propio del 16%. Considerando que a la fecha (Diciembre 2010) las tasas de los bonos en pesos del Banco Central de Chile para un período de 10 años se ubican en torno al 5%, se habla de que la tasa de riesgo aplicada a los flujos proyectados del negocio tiene un premio por riesgo del orden de 11%.

Para la evaluación del proyecto con financiamiento, se ha considerado un préstamo con una tasa anual de 7% para los 15 años de evaluación proyectados. En base a la estructura de capital propio (50%) versus financiamiento (50%), el WACC (*Weighted Average Cost of Capital* o Costo promedio ponderado del capital) corresponde a un 10,5%.

10.4.4. Valor residual

El valor residual del negocio y sus activos al final del período de evaluación de 15 años ha sido calculado mediante el valor residual económico, equivalente en teoría a lo que el negocio será capaz de generar en el futuro y valor al que la empresa estaría dispuesta a vender el negocio. Ha sido calculado como la anualidad a 10 años del flujo de caja neto promedio de los últimos 5 años del horizonte de evaluación previos al año 15. Se han considerado además los valores residuales de los equipos, vehículos y materiales. Según este cálculo, el valor residual del negocio asciende a \$533.466.081.

En ambos casos el valor residual es el mismo, ya que se ha considerado el promedio de los últimos 5 flujos sin financiamiento, dado que el préstamo estaría totalmente pagado al finalizar el año 15. Para mayor detalle sobre el cálculo del valor residual del negocio, ver Anexo J.

10.5. Flujo de Caja proyectado

Inicialmente se ha construido el flujo de caja para el proyecto puro (sin financiamiento externo), considerando todas las dimensiones descritas anteriormente y generando indicadores financieros que dan cuenta del nivel de atractivo del negocio.

Posteriormente, se ha desarrollado un flujo de caja para el proyecto apalancado considerando un 50% de aporte de capital propio por parte de los inversionistas y un 50% de deuda en la inversión inicial del proyecto. Nuevamente se han generado indicadores financieros para esta alternativa.

Cabe destacar que los flujos han sido proyectados considerando una tasa de cambio de \$500/US\$.

Los indicadores financieros obtenidos para ambos escenarios son los siguientes:

Tabla 41. Indicadores financieros

	WACC	VAN (\$)	IVAN	TIR	PRC (años)	Punto de Equilibrio (Pasajeros por temporada)
Proyecto Puro	16,0%	10.528.317	0,03	16,4%	6,5	43
Proyecto Apalancado	10,9%	236.569.044	1,22	20,6%	8,7	50

Fuente: Elaboración propia

11. SENSIBILIZACIÓN

El análisis de sensibilidad que se presenta a continuación tiene por objetivo medir el impacto de la variación de ciertas variables consideradas “críticas” en el nivel de atractivo del proyecto planteado, medido a través de su Tasa Interna de Retorno (TIR). Las variables seleccionadas para este análisis son:

- Tipo de cambio nominal (\$/US\$).
- Tarifa promedio.
- Nivel de ocupación (pasajeros por temporada)..
- Costos.
- Nivel de inversión inicial.

Se ha decidido sensibilizar sobre el escenario del proyecto con financiamiento, ya que presenta los mejores indicadores financieros.

11.1. Análisis unidimensionales

Se presentan en primer lugar, análisis unidimensionales para variaciones porcentuales de cada una de las variables mencionadas con el objeto de medir su impacto sobre la TIR del proyecto con financiamiento, por ser considerado el caso base en base a su mayor atractivo.

Tabla 42. Sensibilización variable “Tipo de cambio”.

	% Variación tipo de cambio						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
TIR	14,20%	16,30%	18,50%	20,60%	22,80%	25%	27,20%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43. Sensibilización variable “Tarifa”.

	% Variación Tarifa						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
TIR	14,20%	16,30%	18,50%	20,60%	22,80%	25%	27,20%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44. Sensibilización variable “Ocupación”.

	% Variación pasajeros por temporada						
	-20%	-15%	-5%	0%	5%	15%	20%
TIR	12,00%	14,00%	18,20%	20,60%	22,40%	26,70%	28,90%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45. Sensibilización variable “Inversión Inicial”.

	% Variación Inversión						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
TIR	22,90%	22,10%	21,30%	20,60%	20%	19,40%	18,80%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 46. Sensibilización variable “Costos totales”.

	% Variación Costos Totales Anuales						
	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
TIR	23,90%	22,80%	21,70%	20,60%	19,60%	18,50%	17,50%

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados anteriores se desprende que la variable con mayor impacto sobre la rentabilidad del negocio corresponde a la cantidad de pasajeros por temporada. El análisis de sensibilidad exhibido en la tabla 44 se ha expandido a una variación entre un -20% y un 20% para la cantidad de huéspedes por temporada para lograr medir el impacto de una temporada de 4 meses operando con toda la capacidad del lodge.

Se observa también que para todas las variables consideradas, aquella que con una variación porcentual positiva de un 15% impacta mayormente corresponde a la tarifa y el tipo de cambio hasta un 27,2%. El impacto medido de la variación unilateral de estas variables es similar ya que su impacto en los ingresos anuales proyectados del lodge es el mismo, y una variación corresponde sólo a una alteración de los factores utilizados en el cálculo de los mismos.

Se observa finalmente que la variable que mayor impacto tiene para una variación negativa de 15% sobre lo estipulado inicialmente es el nivel de ocupación del lodge, que disminuye la TIR del proyecto a un 14%.

Con respecto al resto de las variables consideradas, en orden descendiente respecto de la sensibilidad de la TIR respecto a cada una de ellas: % Variación costos totales anuales y % Variación de inversión inicial.

11.2. Análisis bidimensionales

Se ha desarrollado además un análisis de sensibilidad para todos los pares de variables del conjunto anteriormente descrito, con el objeto de medir el impacto combinado de estas variaciones sobre la rentabilidad del proyecto. A continuación se presentan los resultados más significativos y su discusión. Para todas las tablas de sensibilización, ver Anexo K.

Se observa que la combinación de variables que producen un mayor impacto sobre la tasa de retorno del proyecto con financiamiento corresponde a la combinación tipo de cambio y nivel de ocupación. Así, para un aumento del tipo de cambio de un 15% hasta \$575/US\$ y un aumento del nivel de ocupación del lodge se tiene que la TIR del proyecto puede aumentar hasta un 36,7%, 16,1% más que la tasa de retorno obtenida para el escenario planteado en la evaluación económica. Cabe destacar eso sí

que la variable tipo de cambio es totalmente independiente a la gestión del lodge. Sin embargo, un aumento del precio del dólar hace que los turistas extranjeros encuentren más atractivo viajar a países donde su moneda es más apreciada, lo que podría traducirse en un aumento de la demanda.

Asimismo, una disminución del 15% del tipo de cambio hasta \$425/US\$ sumado a una disminución de un 20% en el nivel de ocupación por temporada versus lo proyectado inicialmente se traduce en una caída de la TIR hasta 7,2%, lo que hace el proyecto inviable bajo la estructura de financiamiento planteada y las tasas de retorno exigida por los inversionistas (16%) y el préstamo bancario (7%).

Adicionalmente, se ha mencionado que la variación en la tarifa del lodge tiene un impacto similar a aquel de la variación del tipo de cambio, por lo que la tabla 47 es similar a la obtenida para la sensibilización de la Tarifa versus el nivel de ocupación. Sin embargo, aumentos en la tarifa podrían traducirse en una disminución de la demanda, y si bien es un recurso válido, deberá ser analizado cuidadosamente en base a la cartera de clientes disponibles, su nivel de satisfacción, las condiciones de mercado y el entorno del negocio.

Tabla 47. Sensibilización variable “Tipo de cambio” vs “Ocupación”.

		% Variación Tipo de Cambio						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
% Var. Ocupación	-20%	7,2%	8,7%	10,3%	12,0%	13,6%	15,3%	17,0%
	-15%	8,8%	10,5%	12,2%	14,0%	15,8%	17,6%	19,4%
	-5%	12,2%	14,2%	16,2%	18,2%	20,2%	22,3%	24,3%
	0%	14,2%	16,3%	18,5%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%
	5%	15,7%	17,9%	20,2%	22,4%	24,7%	26,9%	29,2%
	15%	19,3%	21,7%	24,2%	26,7%	29,2%	31,7%	34,2%
	20%	21,1%	23,7%	26,3%	28,9%	31,5%	34,1%	36,7%

Fuente: Elaboración propia.

12. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS FINALES

Se exponen a continuación una serie de conclusiones en base al trabajo presentado, comentarios finales en base a las secciones desarrolladas en este informe y los resultados de la evaluación económica realizada, poniendo énfasis en recomendaciones para hacer más rentable y atractivo el negocio.

Finalmente se plantea una conclusión sobre el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente para este trabajo.

12.1. Conclusiones generales sobre el trabajo desarrollado

En base al análisis estratégico desarrollado se ha logrado determinar que existe hoy la oportunidad de aprovechar el crecimiento de la demanda por servicios de pesca deportiva, y en particular de los lodges de pesca en el sur de nuestro país. Se ha determinado además que existen condiciones favorables desde los puntos de vista social, político y tecnológico para la ejecución de este proyecto, y que desde un punto de vista económico, si bien hoy se presenta una disminución de la actividad económica en países desarrollados, principalmente en Europa, la posición privilegiada de Chile como economía emergente hacen que la situación hoy sea particularmente favorable para la ejecución de este proyecto, apuntando a una recuperación del dinamismo económico en el mundo durante los próximos años, dando un nuevo impulso al turismo.

Cabe destacar además que hoy existen muchas facilidades por parte de instituciones bancarias privadas como fuentes de financiamiento y apoyo al emprendimiento para la realización de proyectos turísticos que ayuden a posicionar a Chile dentro de los destinos demandados por extranjeros que busquen conocer y explorar nuestro país. En particular, existe una gran oportunidad de posicionar la marca de “Patagonia chilena”, comúnmente asociada sólo a Argentina.

Es importante además señalar en este aspecto el impacto positivo que tendría en la zona y para el entorno la realización de un proyecto bien diseñado y profesional en contraste con la mayoría de este tipo de establecimientos, que muchas veces cuentan sólo con la inversión inicial pero carecen de una visión estratégica para el negocio relacionado a la pesca deportiva en nuestro país, el *know-how* producto de la experiencia, y muchas veces operan en condiciones muy “artesanales” y poco profesionalizadas.

Además, se ha perdido en muchos lugares la esencia del “refugio” de pesca, llegándose a construir grandes establecimientos hoteleros que no son lo buscado por extranjeros que justamente buscan venir a la Patagonia a alejarse de las comodidades del mundo urbano y vivir una experiencia más “rural” y propia de la zona y sus costumbres.

También como conclusión del análisis estratégico, se ha determinado que Hidroaysén es un proyecto que con una alta probabilidad será llevado a cabo, pero que no representa una amenaza crítica para el desarrollo de la pesca deportiva en la zona. Sí existirá definitivamente un período de adaptación por parte de la industria y los pescadores, pero en el largo plazo, no se perfila como una amenaza crítica para el desarrollo de este proyecto y otros similares en el futuro. Es más, se ha logrado

determinar que es posible aprovechar eventuales oportunidades que existirían producto del nuevo escenario en la zona, aprovechando las ventajas competitivas del lodge y las fortalezas de su personal.

Se ha logrado determinar además que la experiencia, red de contactos y *know-how* adquirido a la fecha por los clientes de este trabajo, producto de 7 años de desempeño en la industria de la pesca deportiva en la zona, son fortalezas que benefician el desarrollo de esta iniciativa y serán factores clave a la hora de llevar a cabo este proyecto.

Del estudio de mercado se ha concluido que si bien existe una oferta desarrollada en la zona, existen oportunidades para, por un lado, aprovechar la creciente demanda experimentada los últimos años y proyectada para el futuro, y por otra parte mejorar la forma en que esta trabaja.

Con respecto a los planes desarrollados para la implementación y operación de este proyecto, cobran especial importancia aquellos relativos a la promoción y la estrategia para la captación de clientes, y aquel relativo a la gestión del recurso humano del lodge.

Se ha determinado que el recurso humano constituye la base de un servicio de primer nivel, por lo que se ha determinado que el énfasis de la diferenciación estará puesto en contar con guías de pesca certificados y de probada experiencia, estables temporada tras temporada que garanticen al cliente que vuelve un nivel de servicio similar a aquel recibido en su visita anterior, y no dejar este aspecto al azar.

12.2. Conclusiones sobre evaluación económica y atractivo del negocio

Se ha logrado determinar una inversión total estimada en \$391.666.451 para la ejecución del proyecto, considerando un fondo para imprevistos del 10% de la inversión estimada inicialmente. Si bien se ha hecho lo posible por incluir todos los aspectos relacionados con la inversión para la instalación del lodge, podrían existir variaciones en los precios considerados al momento de este estudio o aspectos que hayan quedado fuera del mismo, por lo que se ha estimado que un margen del 10% sería suficiente para cubrir este aspecto.

Los flujos de caja desarrollados tanto para el proyecto puro como para el proyecto con financiamiento de un 50% de la inversión inicial total muestran indicadores financieros positivos. Si bien en el caso del proyecto puro el período de recuperación de la inversión es menor (6,5 años), el proyecto apalancado muestra mejores indicadores tanto en su VAN (\$236.569.044 versus \$10.528.317) como en su tasa interna de retorno (20,6% versus 16,4%). Lo anterior en gran parte por la ventaja que significa el compartir el riesgo de la inversión con una fuente de financiamiento externo, lo que se traduce en una menor tasa de descuento de los flujos proyectados del negocio. Si el pago del préstamo es un costo asociado a esta protección contra el riesgo, para el escenario analizado, esta alternativa se presenta como la más atractiva en términos de su rentabilidad.

Si bien para la evaluación económica del proyecto se ha proyectado una tasa de crecimiento agresiva para la ocupación del lodge, esta se sustenta en la evolución

observada de la demanda, la propuesta de valor del lodge y los objetivos comerciales planteados para el mismo, dada la estructura de costos. Además, la opinión del cliente principal de este estudio avala las proyecciones hechas para los niveles de ocupación por temporada y los ingresos proyectados. En este ámbito, es importante destacar el riesgo asociado a este negocio por el alto nivel de los costos fijos asociados a la operación del lodge en base a la propuesta de valor del mismo, lo que se traduce en el alto nivel de ocupación durante la temporada para su viabilidad económica. Este aspecto ha sido analizado y se ha concluido que la demanda proyectada es más que suficiente para hacer el negocio atractivo, sobre todo considerando el alto nivel de recompra de este tipo de clientes (sobre el 50%). La conclusión en este ámbito entonces apunta a que la estrategia inicial de posicionamiento, captación y posterior fidelización y retención de clientes del lodge será un factor crítico para el éxito del negocio.

En términos de las variables consideradas dentro del análisis de sensibilidad a los resultados obtenidos, se ha logrado determinar que tanto el nivel de ocupación por temporada, la tarifa ofrecida y el tipo de cambio son aquellas que mayor impacto tienen sobre la rentabilidad del negocio, principalmente porque son aquellas con un impacto directo sobre los ingresos del negocio. Considerando que hoy (diciembre 2010) el precio del dólar se ubica particularmente bajo, las perspectivas económicas indican que este debiese subir y ubicarse sobre los \$500/US\$ dentro de los próximos dos años, lo que haría el negocio más rentable y a la vez incentivaría el ingreso de turistas extranjeros a nuestro país producto de una mejor apreciación de su moneda.

Se concluye finalmente en base a lo anterior que existen condiciones favorables para la implementación del proyecto dentro de los próximos 2 a 3 años, y que una exitosa implementación de la estrategia definida para la captación de clientes y su retención en base a la calidad del servicio entregada hará de este un negocio rentable.

12.3. Propuestas para incrementar el atractivo del negocio

Se ha concluido que una de las mejores maneras de incrementar el atractivo del negocio es involucrando al personal a cargo de entregar el servicio (principalmente el personal administrativo, guías de pesca y eventualmente el chef) dentro del esquema de propiedad del lodge.

Esta modalidad serviría al mismo tiempo para flexibilizar las condiciones de los contratos del personal que opera durante la temporada, como para contar con personal realmente comprometido con la calidad de servicio del lodge y su propuesta de valor. En esta misma dimensión será de gran utilidad la utilización de la red de contactos de los inversionistas para atraer socios de confianza, con experiencia y ganas de participar en esta iniciativa.

Otra alternativa, más fuera del rubro de la pesca deportiva es la utilización de otras áreas del terreno en Lago Tamango, dada su gran extensión, para el desarrollo de otras iniciativas turísticas, como los ya conocidos domos u otro tipo de iniciativas. De llevarse a cabo algún emprendimiento en la línea de esta propuesta, será importante cuidar de mantener la independencia y ambiente propio del lodge y no mezclar en exceso las distintas actividades, de manera de no perder el foco original del negocio.

12.4. Comentarios finales

En primer lugar, cabe destacar las condiciones favorables que existen hoy en día para el desarrollo de un proyecto de características como las presentadas en este trabajo, en línea con una estrategia país que apunta a resaltar las cualidades y ventajas comparativas que presenta Chile para el desarrollo del turismo, y en particular, el desarrollo de la oferta e infraestructura asociada al turismo de intereses especiales.

En segundo lugar, es importante destacar la fortaleza que representa para el desarrollo y exitosa implementación del lodge la experiencia en el negocio y red de contactos con las que cuenta el inversionista. Estas herramientas serán fundamentales a la hora de llevar a cabo el proyecto.

El negocio planteado y descrito en este trabajo puede llegar a ser muy atractivo si se logra materializar la propuesta de valor planteada y se logra establecer una ventaja competitiva que permita al lodge diferenciarse exitosamente de todo el resto de la oferta en la zona. Es en base a estas fortalezas, oportunidades y condiciones de mercado que se recomienda llevar a cabo el proyecto, aprovechando hoy las oportunidades observadas y el espacio para el mejoramiento de la forma en que esta industria opera en nuestro país, ayudando a posicionar a Chile dentro de los principales destinos de pesca deportiva en el mundo.

Finalmente, se plantea un cumplimiento exitoso de todos los objetivos planteados al inicio de este trabajo en base a la metodología establecida para su alcance. Más importante aún, se espera ser un aporte relevante a la ejecución de este proyecto, al desarrollo de la industria ligada a la pesca deportiva y la oferta turística en Chile.

13. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

13.1. Libros

1. HITT, MICHAEL; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT. 2007. Administración Estratégica, Competitividad y Globalización. 7ª Ed. México D.F., Thomson.
2. PORTER, MICHAEL E. 1990. Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press.

13.2. Documentos y Publicaciones

1. Antecedentes Básicos Pesca Recreativa 2006 – Servicio Nacional de Turismo (Disponible en www.sernatur.cl).
2. Perfil del mercado turístico de Estados Unidos en Chile 2008, Servicio nacional de Turismo (Disponible en www.sernatur.cl).
3. Antecedente Básicos sobre pesca deportiva en Chile año 2001, Servicio Nacional de Turismo (Disponible en www.sernatur.cl).
4. Informe anual de Turismo 2009, Servicio Nacional de Turismo (Disponible en www.sernatur.cl).
5. Informe anual de Turismo 2008, Servicio Nacional de Turismo (Disponible en www.sernatur.cl).
6. Informe anual de Turismo 2006, Servicio Nacional de Turismo (Disponible en www.sernatur.cl).
7. Informe anual de Turismo 2005, Servicio Nacional de Turismo (Disponible en www.sernatur.cl).
8. Informe anual de Turismo 2004, Servicio Nacional de Turismo (Disponible en www.sernatur.cl).
9. NÚÑEZ P., DAISY; NIKLITSCHK H., MARIO; “Caracterización de la pesca recreativa en la Patagonia Chilena: una encuesta a turistas de larga distancia en la región de Aysén”, 2008.
10. Programa Público de Inversión en la Región, PROPIR 2010. – Gobierno regional de Aysén (disponible en www.goreaysen.cl).

13.3. Trabajos de Título y Memorias.

1. MAC-LEAN, CLAUDIA. 2010. Plan de Negocios para un Hotel Boutique Ubicado en La Patagonia. Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
2. PINTO, CRISTÓBAL. 2009. Plan de Negocios para un complejo hotelero de domos, con enfoque ecológico y astronómico, en la zona de San Pedro de Atacama. Memoria para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.
3. SEPÚLVEDA, LORENA; TRONCOSO, MARÍA JOSÉ. 2007. Plan de Negocio para un lodge étnico mapuche, Región de la Araucanía. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Mención Administración, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.

13.4. Presentaciones.

1. DE GREGORIO, JOSÉ. 2010. Evolución y Perspectivas de la Economía chilena, mayo 2010. Disponible en www.bcentral.cl.
2. MARSHALL R., ENRIQUE. 2010. Evolución reciente y Perspectivas de la Economía Nacional, agosto 2010. Disponible en www.bcentral.cl
3. MARSHALL R., ENRIQUE. 2010. Evolución reciente y Perspectivas de la Economía Nacional, noviembre 2010. Disponible en www.bcentral.cl.

13.5. Sitios Web.

1. SERNATUR - www.sernatur.cl
2. SERNAPESCA - www.sernapesca.cl
3. BANCO CENTRAL DE CHILE - www.bcentral.cl
4. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS - www.sii.cl
5. GOBIERNO REGIONAL DE AYSÉN - www.goreaysen.cl
6. BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE - siit.bcn.cl
7. CINCO RÍOS LODGE - www.cincorios.cl
8. ESTANCIA DEL ZORRO - www.estanciadelzorro.cl
9. COYHAIQUE RIVER LODGE - www.coyhaiqueriverlodge.cl

10. PATAGONIA DRIFTERS - www.patagoniadrifters.com
11. EL SALTAMONTES LODGE - www.elsaltamonteslodge.com
12. 45 DEGREES SOUTH - www.45degreessouth.net
13. ANDES JOURNEYS - www.fly-fish-chile.com
14. ANGLER ADVENTURES - www.algleradventures.com
15. FUNDO LAGO LAS TORRES LODGE - www.lagolastorres.cl
16. PATAGONIA BAKER LODGE - www.pbl.cl
17. GREEN BAKER LODGE - www.greenlodgebaker.cl

ANEXO A: Metodología Utilizada.

La metodología que ha sido utilizada para el desarrollo de este trabajo se deriva de la vasta bibliografía disponible en el ámbito del emprendimiento, elaboración y presentación de un Plan de Negocios.

El marco teórico “tipo” para la metodología de desarrollo de un Plan de Negocios está compuesto por varias etapas que han sido completadas de manera secuencial siguiendo un orden lógico, comenzando por la investigación y recopilación de información hasta la evaluación financiera del negocio. Las distintas secciones de la metodología a aplicada son las siguientes:

1. Análisis Estratégico

Las siguientes secciones describen los tipos y categorías de información que han sido revisadas en una primera etapa para evaluar el mercado y entorno para el lodge. Este análisis concluye con un resumen de fortalezas y debilidades propias del negocio e identifica las oportunidades y amenazas que enfrentará. Con la ayuda de esta herramienta el análisis posterior consiste en estudiar cómo transformar las fortalezas observadas en ventajas competitivas.

1.1. Análisis Externo

A partir de información recopilada desde varias fuentes de información ligadas al turismo y la pesca deportiva en Chile y el mundo se han identificado las ventajas comparativas que presenta nuestro país para la práctica de este deporte, y tendencias de aumento de demanda durante los últimos años por los servicios relacionados a este rubro en nuestro país, particularmente, el negocio de los lodges de pesca.

Se ha desarrollado en primer lugar, un análisis PEST y luego un estudio del modelo de las cinco fuerzas de Porter con el objeto de comprender las dimensiones y características que enfrentará el negocio en su ambiente externo, e identificar posibles oportunidades y amenazas en este entorno.

1.2. Análisis Interno

Para el análisis interno se ha recurrido en primer lugar a entrevistas personales con los inversionistas interesados en este proyecto, y posteriormente se ha desarrollado un análisis de la Cadena de Valor. Considerando además las otras fuentes consultadas, se ha concluido con una síntesis de fortalezas y debilidades observadas en el ámbito interno del negocio.

1.3. Síntesis de Resultados, Análisis FODA y CAME

Finalmente, el desarrollo del análisis estratégico concluye con la combinación de los resultados obtenidos de los análisis externo e interno en un análisis FODA. En esta etapa, se ha concluido analizando cómo las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades observadas pueden afectar el desarrollo del negocio, cómo definen el nivel de atractivo del mismo y posteriormente qué acciones y medidas deben ser incluidas en el diseño del negocio para afrontarlas o aprovecharlas en un análisis CAME.

2. Estudio de situación actual del Mercado.

Para el desarrollo de esta sección, se ha comenzado con el estudio en un contexto amplio del mercado y posteriormente el foco ha sido puesto en aspectos más puntuales relativos al negocio.

Para la caracterización de la oferta, se ha recurrido a información del SERNATUR, el SERNAPESCA, la información publicada en los sitios web de los lodges identificados, y la información recolectada en terreno por parte del cliente de este plan de negocios, dada su experiencia en el negocio de la pesca deportiva en la región de Aysén.

Para la caracterización de la demanda por otra parte, se han consultado bases de datos del SERNATUR y estudios realizados por el Centro Trapananda de la Universidad Austral, y el centro LACEEP (*Latin American and Caribbean Environmental Economics Program*). En base a estos datos y proyecciones, se ha determinado el tamaño estimado del mercado y su tasa de crecimiento. Se identifican y caracterizan también segmentos de clientes para luego identificar aquellos que son de interés para el lodge.

3. Modelo de Negocios

En base al análisis y los resultados previos, se ha definido la propuesta de valor del lodge y el modelo de negocios a utilizar.

La propuesta de valor ha sido diseñada con el propósito de recoger y satisfacer las necesidades de los clientes donde la oferta actual no ha puesto el énfasis necesario, en base a lo observado en los capítulos previos. El modelo de negocios adoptado, por otro lado, es bastante estándar para este tipo de establecimientos.

4. Estrategia Comercial y Marketing Táctico

En base en los resultados obtenidos del análisis y estudio en las etapas previas, el siguiente paso se ha centrado en establecer los objetivos y características del negocio, y la estrategia que será empleada para perseguir esos objetivos.

4.1. Estrategia Comercial

Para la selección de la estrategia comercial adoptada, se ha consultado la bibliografía disponible en este ámbito, y se ha seleccionado aquella que ha sido considerada más apropiada, tomando en cuenta el foco que se le quiere dar al negocio, en línea con los resultados del análisis previo. En base a esta estrategia genérica, se ha determinado luego una estrategia para posicionar el negocio en el espectro de los clientes identificados como mercado meta.

4.2. Marketing Táctico

En este punto se ha determinado cómo captar el mercado que ha sido definido como meta. Para el desarrollo de esta sección se han utilizado los datos recolectados en las secciones anteriores, y principalmente las opiniones y experiencias recabadas en las entrevistas con el principal cliente de este plan de negocios. En base a todo esto, se han definido las características del *marketing mix* (combinación de las siete P del *marketing mix* de servicios) para captar el mercado meta:

El producto, definido como el servicio ofrecido, se ha diseñado y caracterizado tomando en cuenta las preferencias del segmento objetivo y las características de la oferta actual, tanto a nivel local como internacional.

El precio ha sido determinado en base a las tarifas que hoy existen en el mercado nacional para este servicio.

En el ámbito de la promoción, se han definido las actividades y canales que comunicarán los méritos del lodge al público objetivo.

La plaza se ha determinado analizando todos los canales disponibles a utilizar para acceder a los segmentos identificados, y seleccionando aquellos considerados como los más adecuados y comúnmente utilizados para este tipo de negocio.

Al tratarse de un servicio, se han considerado además las variables “personas”, “procesos” y “evidencia física”, y en esta etapa se han descrito los lineamientos generales para la definición de cada una de estas dimensiones, que son detalladas más adelante en el informe, en las secciones “Plan de RR.HH.” y “Plan de Operaciones”.

5. Plan de Operaciones

Para el desarrollo de esta sección se ha solicitado la asesoría del cliente de este plan de negocios y otros guías de pesca, dada su experiencia trabajando en lodges de la zona. Además, se han consultado memorias de años anteriores desarrolladas en el ámbito del turismo y establecimientos afines. En base a lo recabado de estas fuentes, esta sección identifica y describe el funcionamiento de los procesos e interacciones más importantes involucradas en la entrega del servicio.

6. Plan de RR.HH.

Nuevamente en esta sección ha sido fundamental la información provista por personas con experiencia trabajando en lodges, y las experiencias plasmadas en memorias anteriores relacionadas con el desarrollo de establecimientos turísticos.

Se ha determinado la estructura organizacional del negocio y los factores que serán considerados a la hora de incorporar personal a la gestión y funcionamiento del lodge. En este capítulo además queda definida la estructura legal del negocio, así como otros aspectos organizacionales.

7. Plan Financiero

En esta sección se exponen las implicancias financieras del negocio en base a todo el análisis y decisiones previas: se detalla la inversión inicial en obras físicas, materiales, equipamiento, capital de trabajo, etc. y se determina la necesidad de financiamiento.

Para el desarrollo de esta sección se han considerado las características definidas para las instalaciones y equipamiento del lodge, y la opinión de expertos en ámbitos como la inversión en vehículos, botes, equipamiento de pesca y similares.

8. Evaluación Económica

La evaluación económica del proyecto se ha desarrollado en base a la proyección de flujos de caja para el negocio durante los primeros 15 años de operación del mismo.

En esta sección, se analizan dos escenarios: proyecto puro (sin financiamiento) y proyecto apalancado (con un financiamiento del 50% de la inversión inicial). Para ambos casos se obtienen indicadores financieros que dan cuenta del atractivo del proyecto como negocio y su rentabilidad.

Los ingresos han sido estimados tomando en consideración las proyecciones del mercado meta desarrolladas previamente y las sugerencias de los inversionistas interesados en este proyecto en términos de la demanda esperada para el negocio. Los costos por otra parte, han sido estimados tomando en consideración todos los aspectos relativos a la operación del lodge durante la temporada y las remuneraciones del personal involucrado en su operación, así como los costos de mantención, promoción y gestión asociados al lodge y las remuneraciones del personal del lodge que trabaja durante todo el año fuera de la temporada de pesca¹³ (*off season*).

Ha sido fundamental la información recabada producto de la consulta a otras memorias desarrolladas en el ámbito turístico-hotelero a la hora de definir todos los aspectos involucrados en la instalación y operación de un establecimiento de estas características.

En cuanto a la tasa de descuento utilizada para capital propio en esta evaluación económica, se consultaron otros proyectos del rubro turístico-hotelero de manera de reflejar un nivel de riesgo similar a los observados en la industria.

Para el caso del proyecto apalancado, se ha utilizado el cálculo del WACC para obtener la tasa apropiada de descuento de los flujos en este escenario.

9. Sensibilización

Finalmente, este capítulo se centra en medir la sensibilidad de los indicadores financieros obtenidos en la evaluación económica del negocio frente a variaciones de distintas variables que han sido identificadas como críticas dentro de los flujos de caja proyectados en la sección anterior. Se ha medido primero el impacto producto de alteraciones en cada variable de forma independiente, y luego se han construido tablas donde se modifican dos variables simultáneamente para medir el impacto combinado de distintos escenarios sobre la rentabilidad del proyecto.

En base a los resultados obtenidos, se concluye sobre cuáles son las variables frente a las cuales se debe prestar especial atención y que afectan mayormente la factibilidad del negocio.

¹³ La temporada de pesca deportiva en Chile de acuerdo a la normativa vigente se extiende desde el día viernes de la segunda semana de octubre hasta el día domingo de la primera semana de mayo, ambos inclusive.

ANEXO B: Beneficios Zonas Extremas.

1. Ley Austral.

En qué consiste este beneficio

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

A quiénes está dirigido

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

Este beneficio sólo podrá otorgarse a los citados contribuyentes cuya inversión en bienes objeto del crédito tributario sea por un monto superior a 1.500 ó 1000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), según sean las comunas en que se materialice la inversión.

Qué requisitos se deben cumplir

- Ser contribuyentes afectos a la Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta.
- Declarar renta efectiva determinada según contabilidad completa.
- La Inversión en bienes objeto del crédito tributario debe ser por un monto superior a 1.500 ó 1000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), según sean las comunas en que se materialice la inversión.
- Haber informado al SII, en la forma y oportunidad que lo ha determinado, el monto total de la inversión realizada con derecho al crédito tributario.

Beneficios de la franquicia

Otorga un crédito tributario respecto de los bienes incorporados a un proyecto de inversión que efectúen en las regiones XI y XII y en la Provincia de Palena, hasta el 31.12.2011, destinados a la producción de bienes o prestación de servicios en esas Regiones y Provincia. El porcentaje del crédito será determinado conforme se indica:

- Proyectos de inversión realizados hasta el 31.12.2003: El porcentaje del crédito será de 10%, 15%, 20% ó 40% según sea el tipo de inversión realizada y los montos invertidos. No obstante, los proyectos de inversión que acrediten haberse iniciado entre el 1.01.2004 al 10.05.2004, podrán optar por acogerse con los mismos porcentajes, de acuerdo con la normativa fijada por el SII para los efectos de hacer ejercicio de esa opción.
- Proyectos de inversión iniciados desde el 01.01.2004: El porcentaje de crédito será de 10%, 15% ó 32% según tramo de inversión en que se ubique, sin perjuicio de la opción que existe para los proyectos de inversión referidos en el punto anterior.

De qué Servicio depende

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

Observaciones

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

Normativa relacionada

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

Fuente: Servicio de Impuestos Internos, SII.

2. Decreto Ley No. 889

(Se incluyen sólo Títulos III y V, que abarcan la XI Región).

Decreto Ley No.889 del 30 de enero de 1975 Modifica régimen aduanero, tributario y de incentivos a la I, II, III, XI y XII región y a la actual provincia de Chiloé. (Publicado D.O. 21.02.1975). Núm. 889.- Santiago, 30 de enero de 1975.- Vistos: lo dispuesto en los Decretos Leyes Nos. 1 y 128, de 1973, y 527, de 1974, y Considerando:

1 .- Que la actual legislación especial de las zonas extremas del país y las franquicias territoriales de diversa índole han producido una multiplicidad de áreas productivas sujetas a tratamientos discriminatorios que no conducen a una sana y efectiva competencia;

2.- La necesidad y conveniencia de redefinir la política de incentivos a determinadas zonas geográficas del país para hacerla compatible con la política económica general del Gobierno; La Junta de Gobierno de la República de Chile ha acordado y dicta el siguiente Decreto ley:

Art.- 1 Somátese a la I, II, III, XI y XII Regiones y a la actual provincia de Chiloé al tratamiento aduanero, tributario y de incentivos especiales que señala este decreto ley.

TITULO III

XI Región y actual provincia de Chiloé

Art.- 16 A contar del 01 de Enero de 1978, la importación de mercancías a la XI Región y a la actual provincia de Chiloé, así como su internación desde esas zonas al resto del territorial nacional, estará sujeta a las mismas normas de la Primera Región previstas en los Artículos 2 y 3 de este decreto ley.

Art.- 17 A partir de la fecha de publicación de este decreto ley y hasta el 31 de Diciembre de 1977, la importación de mercancías a la Región y Provincia señaladas en el Artículo 16, continuará rigiéndose por las normas especiales de orden técnico, bancario, cambiario y aduanero preexistentes, salvo que las tasas arancelarias del régimen general o del arancel definitivo fueren inferiores a aquéllas, en cuyo caso prevalecerán estas últimas.

Las tasas preferenciales preexistentes serán rebajadas en este lapso en la misma proporción y conforme al mismo procedimiento indicado en los incisos quinto y sexto del Artículo 4 de este cuerpo legal.

Art.- 18 Regirán para la XI Región y la actual provincia de Chiloé las mismas limitaciones, en cuanto al monto de las importaciones que establece el Artículo 5 de este decreto ley, pero con un incremento acumulativo mensual del 3% en lugar del 1% allí señalado y referido al monto global de las importaciones de esas zonas. Para la determinación del monto de estas importaciones se aplicará lo establecido en el inciso final del Artículo 5 de este decreto ley.

No obstante, los respectivos Comités Locales del Banco Central de Chile de la XI Región y de la provincia de Chiloé podrán autorizar las importaciones sin sujeción a los montos de divisas que correspondiere otorgar a cada importador, sean estos habituales, ocasionales o nuevos, con la sola limitación del monto global de las importaciones a que se refiere el inciso precedente, incluido el incremento acumulativo mensual del 3%.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos anteriores, el Comité Ejecutivo del Banco Central de Chile podrá aumentar extraordinariamente las disponibilidades de divisas de la XI Región y de la actual provincia de Chiloé para efectuar importaciones acogidas al régimen especial preexistente, con el objeto de atender proyectos específicos y siempre que las disponibilidades generales de divisas lo permita.

Art.- 19 La internación al resto del territorio nacional de las mercancías de origen extranjero que se importen a XI Región y provincia ya señalada, estará sujeta a las normas especiales de orden técnico, bancario, cambiario y aduanero preexistente a este decreto ley. Asimismo, esta internación estará afectada a lo dispuesto en la letra c) del Artículo 6 de este decreto ley.

Art.- 20 Los contribuyentes de la XI Región y de la actual provincia de Chiloé gozarán de las mismas exenciones del Impuesto de Primera Categoría así como le serán aplicables las normas sobre la Tasa adicional y los créditos en la misma forma y por los mismos períodos, que se establecen en el Artículo 9 de este decreto ley. Además estarán exentos del 100% del impuesto territorial respecto de sus bienes raíces situados en esas zonas durante el plazo de 8 años contados desde el 01 de Enero de 1975; del 60% en los dos años siguientes y del 20% en los dos años subsiguientes. Estas exenciones se perderán por las mismas causales y con arreglo al mismo procedimiento señalado en el último inciso del Artículo 9 de este cuerpo legal.

Art.- 21 El Estado de Chile bonificará a los empleadores actuales o futuros de la XI Región y de la actual provincia de Chiloé de acuerdo con los mismos porcentajes, plazos, normas y sanciones penales establecidos en los Artículos 10 y 11 de este decreto ley.

Art.- 22 Derogado.

Art.- 23 Será aplicable a los contribuyentes de la XI Región y de la actual provincia de Chiloé el mismo sistema de deducciones a las bases imponibles de los impuestos únicos de Segunda Categoría y Global Complementario que previene el Artículo 13 de este decreto ley.

Art.- 24 Será aplicable a la Región y provincia señalada en este título, la suspensión por tres años de la Ley de Timbres, Estampillas y Papel Sellado que consulta el Artículo 14 de este cuerpo legal.

TITULO V

Disposiciones Generales

Art.- 31 El Ministro de Hacienda reglamentará dentro del plazo de 150 días, contados a partir desde la fecha de publicación de este decreto ley, el procedimiento administrativo para hacer expedito el cumplimiento de las normas de este cuerpo legal, sin perjuicio de lo establecido en el inciso final del Artículo 10.

Art.- 32 No se aplicará a las regiones y provincias señaladas en los títulos I, III, y IV de este decreto ley, los contingentes de exportación que anualmente se fijan en virtud del Artículo 5 del decreto No. 1 No. 1.272, de 1961, del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, que fijó el texto refundido de la Ley de Cambios Internacionales.

Art.- 33 Las franquicias tributarias y bonificaciones a la inversión previstas en el presente decreto ley serán incompatibles con aquellas que prevé el decreto Ley No. 701, sobre fomento forestal; con las leyes vigentes sobre fomento a la pesca, así como con la Ley 12.041, y sus modificaciones, de Fomento de la Marina Mercante Nacional, debiendo optar el requirente beneficiado entre ambos regímenes de franquicias.

En todo caso, la incompatibilidad señalada en el inciso precedente, se entenderá circunscrita al ámbito específico en que ella recaiga.

La bonificación establecida por el Artículo 10 de este decreto ley será compatible en todo caso con las que concede el DFL 266, de 1960, y sus modificaciones y la Ley No. 12.041 y sus modificaciones, sobre fomento de las actividades pesqueras y la Marina Mercante Nacional, respectivamente.

Art.- 34 Derógase a contar de la fecha de vigencia de los preceptos del presente decreto ley los sistemas de franquicias tributarias y arancelarias contenidas en las leyes números 12.008, 12.937, 14.824, 13.039 y sus modificaciones, reglamentos, decretos e instrucciones contrarias a las normas establecidas en este cuerpo legal o que contemplaban franquicias o exenciones regionales de orden técnico, bancario, cambiario, tributario o de incentivos de cualquiera especie, diferentes de los establecidos en este decreto ley.

La presente derogación no afectará a los regímenes de excepción que actualmente benefician al departamento de la Isla de Pascua.

Art.- 35 Derógase a contar de la fecha de publicación del presente decreto ley, las disposiciones legales y reglamentarias en cuya virtud se establecieron presupuestos específicos en moneda extranjera para la XI y XII Regiones y la actual provincia de Chiloé.

Art.- 36 Corresponderá al Servicio Nacional de Aduanas la fiscalización del cumplimiento de lo dispuesto en el inciso final del Artículo 12 de este texto legal, tanto en lo que respecta a la I Región como a las XI Región y XII Región y a las provincias de Chiloé y Palena.

Al efecto, el Servicio de Tesorería pondrá en conocimiento del Servicio Nacional de Aduanas las bonificaciones pagadas por aplicación de lo dispuesto en dicho inciso, con indicación de las fechas de ingreso e identificación de las mercaderías que hayan sido bonificadas.

Art.- primero transitorio .- Los titulares de contratos leyes actualmente vigentes deberán optar ante el Ministro de Hacienda, por única vez y dentro del plazo fatal de 90 días,

entre el régimen de franquicias que establece el presente decreto ley y aquel que previene cada uno de sus contratos leyes, no pudiendo acogerse el primero, en caso de que se optare por estos últimos, en la zona donde se encuentran establecidas sus empresas ni en ninguna otra o sector donde fuera aplicable este régimen de franquicias y no solo respecto de aquella sociedad o empresa ya establecida, sino de cualquiera otra que pudieren establecer en el futuro.

Se presumirá de derecho que si no se expresa formalmente la opción dentro del plazo indicado, se opta por el sistema de franquicias de este decreto ley. El Estado de Chile no prorrogará los plazos de los contratos leyes actualmente vigentes.

Art.- segundo transitorio .- El Presidente de la República, mediante simple decreto supremo de los Ministerios de Economía, Fomento y Reconstrucción y de Hacienda, podrá, dentro del plazo de 180 días, modificar, complementar o adaptar las normas jurídicas de orden técnico, bancario, arancelario y tributario que contempla este decreto ley así como aquellas previstas en leyes, reglamentos, decretos o instrucciones preexistentes sobre esas mismas materias, se encuentren o no señalada o aludidas en este decreto ley. El Presidente de la República, en ejercicio de las facultades precedentes, podrá dictar las normas necesarias para regular las situaciones o hechos anteriores o posteriores a la dictación de este decreto ley, como asimismo para fijar su texto definitivo.

Fuente: Servicio de Impuestos Internos, SII.

ANEXO C: Requisitos para la calificación de un centro de turismo de naturaleza o lodge categoría “Turista Superior” según normativa Nch3009. Of2006.

1. Organización

El centro de turismo de naturaleza o lodge, en cualquiera de sus calificaciones, debe tener una organización tal, de manera que preste los servicios correspondientes a su categoría y los que promocióne. En particular el centro de turismo de naturaleza o lodge, debe:

- a) Contar con un Manual de Organización que contenga a lo menos:
 - a. El organigrama o esquema de cargos en el cual se establecen las relaciones funcionales, jerárquicas y de control;
 - b. La definición y estructuración de las áreas de la organización, incluyendo la definición de las funciones de estas áreas; y
 - c. Los requisitos y criterios de selección del personal para todas y cada una de las áreas del centro de turismo de naturaleza o lodge, incluyendo las competencias y habilidades que debe poseer el personal, de acuerdo a la definición y estructuración de las áreas que se hayan establecido.
- b) Contar con procedimientos que permitan garantizar la calidad de los servicios ofrecidos, así como la oportunidad en que se prestan los mismos.
- c) Contar con el personal capacitado y entrenado para la eficiente y oportuna entrega de los servicios que presta el centro de turismo de naturaleza o lodge.
- d) Contar con personal con ropa de trabajo o uniforme, según sea el cargo o sus funciones.
- e) Contar con un procedimiento de recepción y tratamiento de reclamos y sugerencias, en la recepción y otro lugar de fácil acceso del público.
- f) Contar con programas de mantención, preventivos y correctivos, de tal manera de asegurar el buen estado de funcionamiento, conservación y mantenimiento de todas las dependencias del centro de turismo de naturaleza o lodge, así como de su equipamiento.
- g) Contar con procedimientos funcionales y de control relacionados con la seguridad e higiene de las dependencias e instalaciones del centro de turismo de naturaleza o lodge.
- h) Informar a los huéspedes la política respecto a tenencia de mascotas.
- i) Informar a los huéspedes la política respecto a áreas para fumadores y no fumadores.
- j) Informar mediante la exhibición en lugares visibles de las áreas de uso común y/o en cada unidad habitacional, de un resumen de las disposiciones sobre el

uso de las instalaciones, dependencias o equipos que corresponda, en español e inglés.

- k) Informar mediante un directorio de servicios del centro de turismo de naturaleza o lodge, en cada unidad habitacional, en español e inglés, de todos los servicios indicando definición de los mismos, horario de las prestaciones, y en el caso que éstos sean proporcionados por terceros, lugar o teléfono donde se pueden contratar.
- l) Informar de aquellas medidas de sustentabilidad ambiental adoptadas por el centro de turismo de naturaleza o lodge y que puedan repercutir en los servicios ofrecidos (tales como menor frecuencia de cambio de toallas y sábanas), las cuales deben ser de carácter opcional y no deben generar un menor nivel de servicio, si el huésped no desea colaborar voluntariamente.

2. Equipamiento

El centro de turismo de naturaleza o lodge debe contar como mínimo, con los requisitos de equipamiento, mobiliario y suministros siguientes, según corresponda:

2.1. Unidad habitacional

- Cama(s) de una plaza y media o matrimonial y literas, según corresponda.
- Colchón, cubre colchón, frazada(s) o plumón, cubrecama y almohada(s) por cada cama; todos del tamaño correspondiente a la cama.
- Ropa de cama (sábanas y fundas), la cual se debe cambiar al menos cada dos días y siempre que se produzca un cambio de huésped en la habitación.
- Velador o mesa de noche por cada dos huéspedes, o bien repisa o equivalente para cada huésped.
- Una silla, butaca o similar.
- Closet o ropero.
- Portamaletas.
- Luz de velador o cabecera por huésped.
- Tomacorrientes con indicación de voltaje.
- Teléfono.
- Caja individual de seguridad si no se presta el servicio en recepción u otro lugar predeterminado.
- Papelero.
- Persianas o cortinas.

2.2. Baños de unidades habitacionales

- Inodoro con asiento y tapa, lavamanos y ducha.
- Mueble o repisa para colocar objetos de uso personal.
- Iluminación eléctrica junto al espejo.
- Tomacorrientes con indicación de voltaje.
- Agua caliente y fría con llave mezcladora en tina, ducha y lavamanos.
- Barra de seguridad y piso antideslizante en ducha.

- Toallero y/o gancho junto a la ducha y lavamanos.
- Un juego de toallas (baño y manos) por huésped y una toalla de piso para salida de ducha, los cuales deben ser cambiados diariamente y siempre que se produzca un cambio de huésped en la unidad habitacional.
- Jabón en lavamanos y ducha, papel higiénico y repuesto, un vaso por huésped, gorra de baño y champú.
- Papelero.
- Secador de pelo a solicitud del huésped.

3. Servicios Generales

El centro de turismo de naturaleza o lodge debe tener implementados como mínimo los servicios siguientes, según sea la categoría que corresponda, considerando que la prestación de un servicio mayor al servicio especificado permite dar por cumplido el requisito, siempre que sea del mismo tipo:

- Servicio de estacionamiento propio dentro del recinto del centro de turismo de naturaleza o lodge. Cuando el medio de acceso al establecimiento no se a través de vehículos propios del cliente se exime de este requisito.
- Entrada independiente para servicios de abastecimiento.
- Sistema de señalización relativa a los servicios y recintos de uso común del centro de turismo de naturaleza o lodge.
- Sistema de acondicionamiento térmico en lugares de uso común, con: - ventilación cuando la temperatura interior sea mayor a 24°C -sistema de calefacción cuando la temperatura interior sea menor a 18°C.
- Servicio telefónico (interno, nacional e internacional) de acuerdo a disponibilidad en la zona.
- Servicio de energía complementario que en casos de emergencia haga funcionar los servicios básicos de habitabilidad del centro de turismo de naturaleza o lodge, además de sistema de iluminación de emergencia con encendido automático en todos los recintos de uso común.
- Servicio de Internet en algún recinto de uso común de acuerdo a disponibilidad de este servicio en la zona. Este requisito no se aplica cuando el establecimiento explícitamente informa que su política es no contar con este servicio.
- Servicio de baños generales, diferenciados por género, cercanos a los recintos de uso común de los huéspedes.
- Cuando en forma independiente de los servicios propios del centro de turismo de naturaleza o lodge, se ofrezcan otros servicios pero integrados en la misma unidad comercial, estos recintos y servicios deben tener la misma categoría del establecimiento.

3.1. Servicios de atención

- Servicio de traslado de equipaje.
- Servicio de recepción permanente con atención en español e inglés.
- Servicio de custodia de equipaje.

3.2. Servicios de actividades guiadas y entretenimiento

- Servicios de actividades guiadas relacionadas con el entorno natural en el que se emplaza el lodge, mínimo una actividad especializada tal como pesca, canotaje, alta montaña y otras similares. Para cada actividad, el número máximo de clientes por guía debe ser menor o igual al 75% de lo establecido en la norma respectiva; este requisito no aplica cuando la norma de la actividad especializada especifique dos clientes por cada guía. En caso de no existir norma para la(s) actividad(es) que se ofrezca(n), éste será determinado por resolución fundada del Servicio Nacional de Turismo.
- Cuando el lodge use el nombre de la(s) actividad(es) que desarrolla como parte de su nombre comercial y/o fantasía, dicha(s) actividad(es) debe(n) estar certificada(s) en base a la norma correspondiente si existiese.
- Contar con facilidades (equipos, implementos) para la práctica de al menos dos actividades relacionadas con el entorno natural en el que se emplaza el lodge, tales como observación de la flora y fauna, paseos en bicicletas y otros similares.
- Facilidades para la realización de al menos tres actividades recreativas, tales como, mesas de pool, mesas de ping pong, juegos de salón (naipes, cachos, similares), televisión, dvd u otros¹⁴.

3.3. Servicios en las unidades habitacionales

- Servicio de custodia de valores mediante cajas de seguridad en cada unidad habitacional, en la recepción u otro lugar predeterminado.
- Al menos una unidad habitacional con facilidades para el uso de personas con discapacidad en silla de ruedas.
- Sistema de acondicionamiento térmico en cada habitación, con manejo independiente mediante: - ventilación cuando la temperatura interior sea mayor a 24°C - sistema de calefacción cuando la temperatura interior sea menor a 18°C.
- Baño privado con agua fría y caliente, con temperatura y presión adecuadas, durante las 24 h del día.
- Servicio telefónico de discado directo (nacional e internacional), en cada unidad habitacional. Este requisito no se aplica cuando el establecimiento explícitamente informa que su política es no contar con este servicio.
- Otros servicios: - secador de pelo - servicio de llamada de despertar.

3.4. Servicios de alimentos y bebidas

- Servicio de desayuno que incluya pan, mantequilla, mermelada, jugo o néctar de fruta y una bebida caliente (té, café, leche).
- Servicio de cafetería por 8 h.
- Servicio de restaurante que ofrezca un menú diferente para cada comida del día, que contenga entrada, plato de fondo y postre, incluyendo vinos variados, más un menú para niños, con atención en español e inglés.

¹⁴ Los juegos de salón constituyen para el efecto de este requisito una sola actividad recreativa.

4. Arquitectura

El centro de turismo de naturaleza o lodge debe contar con los requisitos mínimos de arquitectura siguientes, según corresponda:

4.1. Edificaciones permanentes

Las edificaciones permanentes del centro de naturaleza o lodge deben cumplir con los requisitos siguientes:

- a) Contar con no más de tres pisos de diferencia entre el área de acceso y recepción de las demás áreas, y los recintos destinados para el uso de los huéspedes, incluidas las habitaciones.
- b) Con el objeto de integrarse al entorno natural en el que se ubican, sus superficies exteriores (paramentos y techumbres) deben incorporar, cuando las condiciones técnicas y reglamentarias así lo permitan, materiales del lugar y/o aquellos que tradicionalmente han sido utilizados en la zona donde se emplazan las edificaciones, en una proporción mayor o igual al 50%.
- c) En aquellas zonas donde existan tradiciones constructivas vernaculares (como los Palafitos de Chiloé, las edificaciones en adobe en San Pedro de Atacama, las Casas Patronales de la zona central y otras similares), el lodge debe respetar y recoger los patrones espaciales y/o formales tradicionales en sus recintos de uso común.

El centro de naturaleza o lodge debe contar con los requisitos mínimos de arquitectura siguientes, según corresponda:

- Superficie construida no mayor al 20% de la superficie total del sitio.
- Áreas verdes y/o jardines acorde al entorno natural del lugar en el que se emplaza el lodge.
- Contar con infraestructura, instalaciones y/o equipos que permitan o faciliten la prestación del servicio de actividad(es) guiada(s).
- Estacionamientos para vehículos, dentro del recinto, en número equivalente al 20% de las unidades habitacionales del mismo. Cuando el medio de acceso al establecimiento no sea a través de vehículos propios del cliente se exime de este requisito.
- Recinto de acceso y recepción; en zonas de clima benigno éste puede estar parcialmente abierto al exterior.
- Recinto para guardar equipaje en custodia.
- Baños generales diferenciados por género, ubicados próximo a los recintos de uso común o a la recepción.
- Sala(s) de estar que en conjunto permita(n) la permanencia simultánea del 60% de huéspedes del centro de turismo de naturaleza o lodge. En zonas de clima benigno ésta(s) puede(n) estar parcialmente abierta(s) al exterior¹⁵.

¹⁵ Para el cálculo de la superficie se debe considerar 1m² por huésped.

4.2. Unidades habitacionales

- Habitaciones individuales: 10m² incluido baño privado; Habitaciones dobles: 14 m² incluido baño privado; Habitaciones triples: 16m² incluido baño privado; Junior suite: 19 m² incluido baño privado; Suite: 25m² incluido baño privado.
- Todas las habitaciones con baño privado.
- Al menos una unidad habitacional con facilidades para el uso de personas con discapacidad en silla de ruedas.
- Las cabañas/bungalows o departamentos de dos plazas deben tener al menos una superficie total de 25 m². Las unidades de mayor capacidad deben incrementar su superficie en 4 m² por cada plaza adicional.
- Todas las cabañas/bungalows o departamentos con un baño privado por cada cinco plazas o fracción después de las primeras cinco.

5. Requisitos comerciales y de marketing

El centro de turismo de naturaleza o lodge debe cumplir con los requisitos mínimos siguientes respecto de sus relaciones comerciales y de marketing, durante sus periodos de operación:

5.1. Reservas y Ventas

Es competencia del centro de turismo de naturaleza o lodge contar con un servicio de reservas y ventas que cumpla con los requisitos mínimos siguientes:

- a) Tener definido el procedimiento para reserva, venta y confirmación de las unidades habitacionales y de los distintos servicios que ofrece
- b) Aceptar, como mínimo, dos medios de pagos los que se deben difundir previamente y durante la estadía del huésped. Cuando no exista disponibilidad de verificación local de otro medio de pago, distinto del efectivo, el segundo medio de pago es eximible.
- c) Publicar y difundir en recepción, las tarifas diarias de las unidades habitacionales y demás servicios que ofrezca el centro de turismo de naturaleza o lodge, para las diferentes temporadas de operación, expresadas en moneda local y su equivalente, como mínimo, en una moneda extranjera de uso frecuente.
- d) Informar de aquellos beneficios legales o tributarios que favorezcan al huésped, cuando sea política del establecimiento, tal como la exención del IVA a turistas extranjeros, en las condiciones establecidas en la normativa vigente.

5.2. Imagen corporativa o publicidad

El centro de turismo de naturaleza o lodge debe cumplir con los requisitos mínimos siguientes:

- a) Consignar en forma precisa y explícita el nombre de fantasía y su clase, en los medios publicitarios, correspondencia, formularios y cualquier otra documentación o material de propaganda que utilice.
- b) El material publicitario utilizado en la promoción de los servicios que ofrece el centro de turismo de naturaleza o lodge se debe publicar como mínimo, en español y en un segundo idioma y debe responder a parámetros verificables, evitando el uso de términos que, por su ambigüedad, pudieran inducir expectativas sobre los servicios superiores a los que realmente presta el centro de turismo de naturaleza o lodge.

5.3. Otros requisitos

- a) El centro de turismo de naturaleza o lodge debe estar registrado en el sistema de información turística, del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR).
 - b) Una vez obtenida la certificación, el centro de turismo de naturaleza o lodge debe exhibir en la entrada principal y como complemento de su denominación, la categoría asignada.
6. Centros de turismo de naturaleza o lodge ubicados en inmuebles con valor histórico, cultural o patrimonial

Los centros de turismo de naturaleza o lodge ubicados en inmuebles con valor histórico, cultural o patrimonial, categorizados por la Autoridad Competente, podrán someter a la consideración del Servicio Nacional de Turismo, la excepción de algunos de los requisitos arquitectónicos o de infraestructura contenidos en la presente norma, cuando por condiciones estructurales del edificio o de la legislación vigente no se pueda cumplir con los requisitos establecidos; en estos casos, se debe emplear el procedimiento que para tal efecto defina ese Servicio.

ANEXO D: Otros aspectos importantes de la puesta en marcha del lodge y posterior operación.

1. Cambio de uso de suelo

Se han consultado memorias de años anteriores en el ámbito de proyectos turísticos, y la información recolectada indica que el trámite de subdivisión y cambio de uso de suelo requiere de los siguientes documentos:

- a. Carta de solicitud.
- b. Certificado de avalúo fiscal, emitido por el SII.
- c. Copia de la escritura de compraventa.
- d. Certificado de dominio vigente, de no más de 15 días, de parte del Conservador de Bienes Raíces
- e. Certificado de ruralidad, de no más de 15 días, emitido por la Dirección de Obras Municipales.
- f. Certificado de servicio contemplado.
- g. Plano referencial geo-referenciado de la división predial.
- h. Memoria técnica explicativa.
- i. Permiso ambiental.

Se concluye que el trámite de cambio de uso de suelo no debiese representar una dificultad para el adecuado desarrollo del proyecto.

2. Suministro energético

Si bien actualmente (diciembre 2010) está contemplada la posible ampliación de la red eléctrica en la zona de manera tal que alcanzaría a suministrar de energía eléctrica al eventual punto de localización del lodge, se ha sugerido la evaluación financiera y económica del negocio considerando un generador diesel.

3. Derechos de aguas

Existen derechos de utilización de aguas del lago "Tamango" en escritura de propiedad del terreno por parte de los inversionistas, por lo que este aspecto no debiese ser una dificultad para el desarrollo del negocio bajo las condiciones planteadas, y no ha sido considerado como un costo adicional en el estudio económico del negocio.

ANEXO E: Descripción del curso WFR (*Wilderness First Responder*)

Curso Avanzado de Primeros Auxilios en Áreas Remotas, *Wilderness First Responder* (WFR).

El curso WFR de 80 horas es un curso ideal para las personas que pasan gran parte de su tiempo al aire libre, especialmente en lugares remotos. El WFR ayuda al estudiante a prepararse para tomar decisiones médicas difíciles. Este curso es ágil y cautivante. El estudiante pasará la mitad de su tiempo fuera de la sala de clases practicando técnicas reales en escenarios diseñados para este curso.

Además de participar en los escenarios, el estudiante será parte de un simulacro de rescate nocturno. El currículo del WMI (*Wilderness Medicine Institute*) incluye varios temas como: cuidado del paciente por períodos largos, manejo de heridas, tratamiento de fracturas angulares, reducción de dislocaciones, empaque de camilla y administración de medicamentos. Al finalizar el curso, el estudiante tendrá las herramientas y confianza para tratar pacientes en lugares remotos durante varios días. El currículo de este curso intensivo de 80 horas es reconocido a nivel nacional como internacional. Los instructores son educadores dinámicos que tienen experiencia en medicina rural como urbana. Este curso incluye una certificación de RCP (Reanimación Cardiopulmonar).

ANEXO F: NRS 16' "Cataraft"



Características principales:

- Marco de 120" x 72" (3m x 1,82m) provee de suficiente espacio para un guía y dos pescadores junto a todo su equipo.
- Tubos de 16 pies (4,87m) de eslora, y tres cámaras independientes para aumentar la seguridad de los pescadores.

ANEXO G: Flujo de caja proyecto puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15	
Ingresos																	
Ingresos paquetes turísticos		71.595.000	112.483.700	133.895.776	151.626.822	157.282.093	171.396.091	173.110.052	174.841.153	176.589.564	178.355.460	180.139.015	181.940.405	183.759.809	185.597.407	187.453.381	
Tarifa promedio (US\$)		4.300	4.343	4.386	4.430	4.475	4.519	4.565	4.610	4.656	4.703	4.750	4.797	4.845	4.894	4.943	
Tarifa promedio (\$)		2.150.000	2.171.500	2.193.215	2.215.147	2.237.299	2.259.672	2.282.268	2.305.091	2.328.142	2.351.423	2.374.938	2.398.687	2.422.674	2.446.901	2.471.370	
Ocupación Temporada (N° huéspedes)		36	56	66	74	76	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	
Total Ingresos		71.595.000	112.483.700	133.895.776	151.626.822	157.282.093	171.396.091	173.110.052	174.841.153	176.589.564	178.355.460	180.139.015	181.940.405	183.759.809	185.597.407	187.453.381	
Egresos																	
(Costos Variables)																	
(Costos variables por nivel ocupación)		2.180.400	3.391.733	3.997.400	4.481.933	4.603.067	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	
(Promoción)		10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	8.569.805	8.655.503	8.742.058	8.829.478	8.917.773	9.006.951	9.097.020	9.187.990	9.279.870	9.372.669	
(Costos Fijos)																	
(Costos Fijos Lodge)		62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	
(Depreciación)		13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	
Total Egresos		88.737.520	89.948.853	90.554.520	91.039.053	91.160.187	90.093.391	90.179.089	90.265.644	90.353.065	90.441.360	90.530.537	90.620.607	90.711.577	90.803.457	90.896.256	
Utilidad antes de Impuesto		- 17.142.520	22.534.847	43.341.256	60.587.769	66.121.907	81.302.700	82.930.963	84.575.509	86.236.500	87.914.101	89.608.477	91.319.798	93.048.232	94.793.950	96.557.125	
Resultado Acumulado		- 17.142.520	5.392.327	48.733.583	109.321.352	175.443.259	256.745.959	339.676.922	424.252.431	510.488.931	598.403.031	688.011.508	779.331.306	872.379.538	967.173.488	1.063.730.614	
Impuesto Acumulado		- 2.914.228	916.696	8.284.709	18.584.630	29.825.354	43.646.813	57.745.077	72.122.913	86.783.118	101.728.515	116.961.956	132.486.322	148.304.522	164.419.493	180.834.204	
(Impuesto Ley Austral -17%)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15.233.441	15.524.366	15.818.199	16.114.972	16.414.711	
Utilidad después de Impuesto		- 17.142.520	22.534.847	43.341.256	60.587.769	66.121.907	81.302.700	82.930.963	84.575.509	86.236.500	87.914.101	74.375.036	75.795.432	77.230.032	78.678.979	80.142.414	
Depreciación		13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	
Valor Residual																	
Recuperación Capital Trabajo																40.989.867	
Inversión																	
(Obras Físicas)		176.842.604															
(Estudio Arquitectura)		10.000.000															
(Equipo y materiales)		25.720.980							25.720.980								
(Vehículos y botes)		58.850.000									58.850.000						
(Capital de Trabajo)		40.989.867															
(Promoción y desarrollo web)		25.000.000															
(Generador diesel)		2.000.000															
(Planta potabilización aguas)		5.000.000															
(Planta tratamiento residuos)		5.000.000															
(Instalaciones combustibles)		1.300.000															
(Intangibles)		580.000															
(Fondo Imprevistos)		37.760.000															
Flujo de Caja Neto		- 389.043.451	3.521.332	36.156.034	56.962.443	74.208.957	79.743.094	94.923.888	96.552.151	72.475.716	99.857.687	42.685.288	87.996.224	89.416.620	90.851.220	92.300.166	668.219.549

ANEXO H: Flujo de caja proyecto apalancado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15		
Ingresos																		
Ingresos paquetes turísticos		71.595.000	112.483.700	133.895.776	151.626.822	157.282.093	171.396.091	173.110.052	174.841.153	176.589.564	178.355.460	180.139.015	181.940.405	183.759.809	185.597.407	187.453.381		
Tarifa promedio (US\$)		4.300	4.343	4.386	4.430	4.475	4.519	4.565	4.610	4.656	4.703	4.750	4.797	4.845	4.894	4.943		
Tarifa promedio (\$)		2.150.000	2.171.500	2.193.215	2.215.147	2.237.299	2.259.672	2.282.268	2.305.091	2.328.142	2.351.423	2.374.938	2.398.687	2.422.674	2.446.901	2.471.370		
Ocupación Temporada (N° huéspedes)		36	56	66	74	76	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82		
Total Ingresos		71.595.000	112.483.700	133.895.776	151.626.822	157.282.093	171.396.091	173.110.052	174.841.153	176.589.564	178.355.460	180.139.015	181.940.405	183.759.809	185.597.407	187.453.381		
Egresos																		
(Costos Variables)																		
(Costos variables por nivel ocupación)		2.180.400	3.391.733	3.997.400	4.481.933	4.603.067	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467	4.966.467		
(Promoción)		10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000		
(Gastos Financieros)		13.708.326	13.162.808	12.579.104	11.954.541	11.286.258	10.571.196	9.806.079	8.987.404	8.111.422	7.174.121	6.171.209	5.098.093	3.949.859	2.721.249	1.406.636		
(Costos Fijos)																		
(Costos Fijos Lodge)		62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932	62.935.932		
(Depreciación)		13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188		
Total Egresos		102.445.846	103.111.661	103.133.624	102.993.594	102.446.445	102.094.783	101.329.666	100.510.991	99.635.009	98.697.708	97.694.796	96.621.680	95.473.446	94.244.836	92.930.222		
Utilidad antes de Impuesto		-	30.850.846	9.372.039	30.762.152	48.633.228	54.835.648	69.301.309	71.780.387	74.330.162	76.954.556	79.657.752	82.444.219	85.318.725	88.286.363	91.352.571	94.523.159	
Resultado Acumulado		-	30.850.846	-	21.478.807	9.283.345	57.916.573	112.752.221	182.053.530	253.833.917	328.164.079	405.118.635	484.776.387	567.220.606	652.539.331	740.825.694	832.178.265	926.701.424
Impuesto Acumulado		-	5.244.644	-	3.651.397	1.578.169	9.845.817	19.167.878	30.949.100	43.151.766	55.787.893	68.870.168	82.411.986	96.427.503	110.931.686	125.940.368	141.470.305	157.539.242
(Impuesto Ley Austral -17%)		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14.015.517	14.504.183	15.008.682	15.529.937	16.068.937	
Utilidad después de Impuesto		-	30.850.846	9.372.039	30.762.152	48.633.228	54.835.648	69.301.309	71.780.387	74.330.162	76.954.556	79.657.752	82.444.219	85.318.725	88.286.363	91.352.571	94.523.159	
Depreciación		13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	13.621.188	
Valor Residual																	533.466.081	
Recuperación Capital Trabajo (Amortización)		7.793.110	8.338.627	8.922.331	9.546.895	10.215.177	10.930.240	11.695.356	12.514.031	13.390.013	14.327.314	15.330.226	16.403.342	17.551.576	18.780.186	20.094.800		
Inversión																		
(Obras Físicas)		176.842.604																
(Estudio Arquitectura y paisajismo)		10.000.000																
(Equipo y materiales)		25.720.980							25.720.980									
(Vehículos y botes)		58.850.000										58.850.000						
(Capital de Trabajo)		40.989.867																
(Promoción)		25.000.000																
(Generador diesel)		2.000.000																
(Planta potabilización aguas)		5.000.000																
(Planta tratamiento residuos)		5.000.000																
(Instalaciones combustibles)		1.300.000																
(Intangibles)		580.000																
(Fondo Imprevistos: 10% Inversión)		37.760.000																
Préstamo		194.521.726																
Flujo de Caja Neto		- 194.521.726	- 25.022.768	14.654.599	35.461.008	52.707.521	58.241.659	71.992.257	73.706.218	49.716.338	77.185.730	20.101.626	66.719.663	68.032.387	69.347.293	70.663.635	646.436.557	

ANEXO I: Cálculo del capital de trabajo, según método de Déficit Acumulado Máximo.

	Año 0												
	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Ingresos													
Ingresos paquetes turísticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.600.000
Tarifa promedio (US\$)													4.300
Tarifa promedio (\$)													2.150.000
Ocupación Temporada (N° huéspedes)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
Total Ingresos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8.600.000
Egresos													
(Costos Variables)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	242.267
(Costos variables por nivel ocupación)													242.267
(Costos Fijos)	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	9.202.600
(Promoción)													
(Costos Fijos Lodge)	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	9.202.600
Total Egresos	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.795.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	3.595.000	9.444.867
Flujo Neto	- 3.595.000	- 3.795.000	- 3.595.000	- 3.795.000	- 3.595.000	- 3.795.000	- 3.595.000	- 3.595.000	- 3.595.000	- 3.595.000	- 3.595.000	- 3.595.000	- 844.867
Flujo Acumulado	- 3.595.000	- 7.390.000	- 10.985.000	- 14.780.000	- 18.375.000	- 22.170.000	- 25.765.000	- 29.360.000	- 32.955.000	- 36.550.000	- 40.145.000	- 40.989.867	
MAXIMO DEFICIT ACUMULADO (\$)	- 40.989.867												

ANEXO J: Cálculos financieros

1. Cálculo WACC

La ecuación para el cálculo del costo promedio ponderado del capital es la siguiente:

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

Donde r_{WACC} = costo promedio ponderado del capital.

r_E = costo del capital propio aportado.

r_D = tasa de la deuda.

E = nivel de patrimonio aportado.

D = nivel de apalancamiento (deuda).

t = tasa de impuesto.

Así, reemplazando los valores correspondientes, la ecuación es la siguiente:

$$r_{WACC} = 16\%(0,5) + 7\%(1 - 17\%)(0,5) = 10,9\%$$

2. Cálculo del valor residual del negocio

La ecuación que permite calcular el valor residual del negocio correspondiente a una anualidad a 10 años del promedio del flujo de caja neto de los 5 últimos años proyectados es la siguiente:

$$VA = \overline{FC} \left(\frac{1}{r_{WACC}} - \frac{1}{r_{WACC}(1 + r_{WACC})^{10}} \right)$$

Donde,

VA = Valor residual del negocio al año 15

\overline{FC} = Promedio de los flujos de caja neto de los últimos 5 años proyectados.

r_{WACC} = costo promedio ponderado del capital.

Así, reemplazando los valores correspondientes, la ecuación es la siguiente:

$$VA = 80.649.904 \left(\frac{1}{16\%} - \frac{1}{16\%(1+16\%)^{10}} \right) = 389.799.330$$

El resultado expuesto corresponde al cálculo para el caso del proyecto puro, y ha sido utilizado de la misma manera para el cálculo del valor residual del negocio apalancado, ya que a partir del año 15 no existe deuda y la tasa de descuento es la tasa de descuento del capital propio.

Al valor obtenido anteriormente, se han sumado los valores residuales de las instalaciones, equipos, materiales y vehículos correspondientes de acuerdo a su depreciación.

El cálculo de las depreciaciones anuales se ha realizado de acuerdo a la siguiente tabla:

Ítem	Vida útil (años)	Monto Inversión (\$)	Depreciación Anual (\$)
Obras físicas	40	176.842.604	4.421.065
Equipo y Materiales	8	25.720.980	3.215.123
Vehículos	10	47.850.000	4.785.000
Botes	10	5.000.000	500.000
Motores	10	6.000.000	600.000
Generador diesel	20	2.000.000	100.000

ANEXO K: Tablas de cruce de variables análisis de sensibilidad.

1. Sensibilización variables Tipo de cambio – Tarifa

		%var dólar						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
%var tarifa	-15%	8,9%	10,7%	12,4%	14,2%	16,0%	17,8%	19,7%
	-10%	10,7%	12,5%	14,4%	16,3%	18,2%	20,2%	22,1%
	-5%	12,4%	14,4%	16,4%	18,5%	20,5%	22,6%	24,7%
	0%	14,2%	16,3%	18,5%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%
	5%	16,0%	18,2%	20,5%	22,8%	25,1%	27,4%	29,7%
	10%	17,8%	20,2%	22,6%	25,0%	27,4%	29,8%	32,2%
	15%	19,7%	22,1%	24,7%	27,2%	29,7%	32,2%	34,7%

2. Sensibilización variables Tipo de cambio – Ocupación

		%var dólar						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
%var ocup	-20%	7,2%	8,7%	10,3%	12,0%	13,6%	15,3%	17,0%
	-15%	8,8%	10,5%	12,2%	14,0%	15,8%	17,6%	19,4%
	-5%	12,2%	14,2%	16,2%	18,2%	20,2%	22,3%	24,3%
	0%	14,2%	16,3%	18,5%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%
	5%	15,7%	17,9%	20,2%	22,4%	24,7%	26,9%	29,2%
	15%	19,3%	21,7%	24,2%	26,7%	29,2%	31,7%	34,2%
	20%	21,1%	23,7%	26,3%	28,9%	31,5%	34,1%	36,7%

3. Sensibilización variables Tipo de cambio – Inversión

		%var dólar						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
%var Inversion	-15%	15,7%	18,1%	20,5%	22,9%	25,3%	27,8%	30,2%
	-10%	15,2%	17,5%	19,8%	22,1%	24,4%	26,8%	29,1%
	-5%	14,7%	16,9%	19,1%	21,3%	23,6%	25,8%	28,1%
	0%	14,2%	16,3%	18,5%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%
	5%	13,7%	15,8%	17,9%	20,0%	22,1%	24,2%	26,3%
	10%	13,3%	15,3%	17,3%	19,4%	21,4%	23,4%	25,5%
	15%	12,9%	14,8%	16,8%	18,8%	20,8%	22,7%	24,7%

4. Sensibilización variables Tipo de cambio - Costos.

		%var dólar						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
%var costos	-15%	17,2%	19,4%	21,6%	23,9%	26,1%	28,3%	30,6%
	-10%	16,2%	18,4%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%	29,4%
	-5%	15,2%	17,3%	19,5%	21,7%	23,9%	26,1%	28,3%
	0%	14,2%	16,3%	18,5%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%
	5%	13,2%	15,3%	17,4%	19,6%	21,7%	23,9%	26,1%
	10%	12,3%	14,3%	16,4%	18,5%	20,7%	22,8%	25,0%
	15%	11,3%	13,4%	15,4%	17,5%	19,6%	21,8%	23,9%

5. Sensibilización variables Tarifa – Ocupación

		%var tarifa						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
%var ocupacion	-20%	7,2%	8,7%	10,3%	12,0%	13,6%	15,3%	17,0%
	-15%	8,8%	10,5%	12,2%	14,0%	15,8%	17,6%	19,4%
	-5%	12,2%	14,2%	16,2%	18,2%	20,2%	22,3%	24,3%
	0%	14,2%	16,3%	18,5%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%
	5%	15,7%	17,9%	20,2%	22,4%	24,7%	26,9%	29,2%
	15%	19,3%	21,7%	24,2%	26,7%	29,2%	31,7%	34,2%
	20%	21,1%	23,7%	26,3%	28,9%	31,5%	34,1%	36,7%

6. Sensibilización variables Tarifa – Inversión

		%var tarifa						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
%var Inversion	-15%	15,7%	18,1%	20,5%	22,9%	25,3%	27,8%	30,2%
	-10%	15,2%	17,5%	19,8%	22,1%	24,4%	26,8%	29,1%
	-5%	14,7%	16,9%	19,1%	21,3%	23,6%	25,8%	28,1%
	0%	14,2%	16,3%	18,5%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%
	5%	13,7%	15,8%	17,9%	20,0%	22,1%	24,2%	26,3%
	10%	13,3%	15,3%	17,3%	19,4%	21,4%	23,4%	25,5%
	15%	12,9%	14,8%	16,8%	18,8%	20,8%	22,7%	24,7%

7. Sensibilización variables Tarifa – Costos

		%var tarifa						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
%var costos	-15%	17,2%	19,4%	21,6%	23,9%	26,1%	28,3%	30,6%
	-10%	16,2%	18,4%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%	29,4%
	-5%	15,2%	17,3%	19,5%	21,7%	23,9%	26,1%	28,3%
	0%	14,2%	16,3%	18,5%	20,6%	22,8%	25,0%	27,2%
	5%	13,2%	15,3%	17,4%	19,6%	21,7%	23,9%	26,1%
	10%	12,3%	14,3%	16,4%	18,5%	20,7%	22,8%	25,0%
	15%	11,3%	13,4%	15,4%	17,5%	19,6%	21,8%	23,9%

8. Sensibilización variables Ocupación – Inversión

		%var ocupacion						
		-20%	-15%	-5%	0%	5%	15%	20%
%var inversion	-15%	13,3%	15,5%	20,2%	22,9%	24,9%	29,7%	32,2%
	-10%	12,8%	15,0%	19,5%	22,1%	24,0%	28,6%	31,0%
	-5%	12,4%	14,5%	18,8%	21,3%	23,2%	27,6%	29,9%
	0%	12,0%	14,0%	18,2%	20,6%	22,4%	26,7%	28,9%
	5%	11,6%	13,6%	17,6%	20,0%	21,7%	25,9%	28,0%
	10%	11,2%	13,1%	17,1%	19,4%	21,0%	25,1%	27,1%
	15%	10,9%	12,7%	16,6%	18,8%	20,4%	24,3%	26,3%

9. Sensibilización variables Ocupación – Costos

		%var ocupacion						
		-20%	-15%	-5%	0%	5%	15%	20%
%var costos	-15%	14,9%	17,0%	21,4%	23,9%	25,7%	30,1%	32,3%
	-10%	13,9%	16,0%	20,3%	22,8%	24,6%	29,0%	31,2%
	-5%	12,9%	15,0%	19,2%	21,7%	23,5%	27,8%	30,0%
	0%	12,0%	14,0%	18,2%	20,6%	22,4%	26,7%	28,9%
	5%	11,0%	13,0%	17,2%	19,6%	21,4%	25,6%	27,8%
	10%	10,1%	12,1%	16,2%	18,5%	20,3%	24,5%	26,7%
	15%	9,2%	11,2%	15,2%	17,5%	19,3%	23,4%	25,6%

10. Sensibilización variables Inversión – Costos

		%var Inversión						
		-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%
%var costos	-15%	26,6%	25,6%	24,7%	23,9%	23,1%	22,4%	21,7%
	-10%	25,3%	24,4%	23,6%	22,8%	22,0%	21,3%	20,7%
	-5%	24,1%	23,2%	22,4%	21,7%	21,0%	20,3%	19,7%
	0%	22,9%	22,1%	21,3%	20,6%	20,0%	19,4%	18,8%
	5%	21,7%	20,9%	20,2%	19,6%	19,0%	18,4%	17,8%
	10%	20,5%	19,8%	19,2%	18,5%	18,0%	17,4%	16,9%
	15%	19,4%	18,7%	18,1%	17,5%	17,0%	16,5%	16,0%