



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UN LODGE EN LA COMUNA DE  
COBQUECURA**

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

**RODRIGO IGNACIO CATALÁN ESCOBAR**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2015**

## RESUMEN

El objetivo general del presente proyecto, es determinar la viabilidad de un negocio mediante la creación de un Lodge con características sustentables en la comuna de Cobquecura, ubicada a 452Km al sur de la ciudad de Santiago, la que cuenta con atractivos naturales a ser evaluados como parte de una propuesta de valor para explotar el turismo, y que ha sido identificado como por el gobierno regional y por Sernatur como un polo prioritario de desarrollo turístico.

La propuesta metodológica se basa en una revisión bibliográfica y relevamiento de datos primarios a través de una encuesta on-line para luego elaborar un plan de negocios y un plan estratégico para dar sustentabilidad al proyecto. Finalmente se realizará la evaluación técnica para determinar la viabilidad económica y las variables más sensibles para potenciales escenarios, y una identificación de riesgos asociados.

En el estudio de mercado se identificó que la sustentabilidad constituye un atributo valorado por turistas de Chile y el mundo, que la oferta actual no cubre dichas necesidades apropiadamente se tiene que existe un mercado que permitiría desarrollar el negocio. Desde la prospectiva financiera, los resultados en un horizonte de evaluación de 10 años, para el proyecto sin financiamiento dan como resultado para una inversión de 4.092UF un VAN de 984UF a una tasa de descuento conservadora de un 35% con un TIR de 42%, por lo que para la situación base el negocio se considera viable y sustentable en el tiempo. Al financiar el 50% de las inversiones del proyecto a 5 años a una tasa del 10% se tiene que el VAN aumenta hasta las 1.873UF, aumentando también el riesgo.

Respecto a los escenarios se tiene que al considerar parámetros optimistas, es decir aumento de ventas en el restaurant en un 10%, la ocupación hasta el 65%, y una reducción de la tasa de descuento al 20%, se tiene que el VAN del proyecto aumenta hasta las 9.091UF con una TIR del 61%, y de acuerdo a los datos relevados es un escenario probable con una adecuada gestión de los indicadores. Con una perspectiva pesimista en donde las ventas de restaurant disminuyen en un 10%, la tasa de ocupación cae a un 45% y por ineficiencias operacionales los costos de operación aumenta un 10%, el proyecto se vuelve inviable con un VAN de -538UF, sin embargo todas estas condiciones ocurriendo en paralelo son altamente improbables, por lo que no se desestima el proyecto.

Se recomienda al inversionista tomar la decisión a la brevedad posible para ser pioneros en el lugar, buscar alternativas de sociedad con dueños de terreno para aumentar el VAN hasta 2.004UF a una TIR del 52%. Se recomienda también tomar este plan de negocios como un modelo replicable, previo levantamiento de lugares de Chile con similares características, para diversificar el riesgo y aumentar la rentabilidad del negocio

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	1
1.1.	Cobquecura: Potencial Turístico .....	1
1.2.	Justificación del proyecto .....	2
1.3.	Descripción del tema.....	2
2.	Objetivos .....	2
2.1.	Objetivo General .....	2
2.2.	Objetivos específicos .....	3
3.	Alcance .....	3
4.	Resultados Esperados .....	3
5.	Propuesta Metodológica.....	4
6.	Análisis del Mercado .....	5
6.1.	Demanda.....	5
6.1.1.	Tamaño total de mercado.....	5
6.1.2.	Mercado Potencial .....	6
6.1.3.	Mercado Objetivo.....	6
6.2.	Oferta .....	7
6.2.1.	Competencia Directa .....	7
6.2.2.	Productos / Servicios Sustitutos .....	8
6.2.3.	Debilidades de la Competencia .....	9
6.3.	Análisis de Entorno .....	10
6.3.1.	Análisis de los factores Políticos, Económicos Sociales y Tecnológicos (PEST) 10	
6.3.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter .....	12
6.3.3.	Cadena de Valor de Michel Porter .....	17
6.3.4.	Análisis FODA .....	20
6.4.	Conclusiones.....	24
7.	Modelo Canvas .....	24
7.1.	Segmento de clientes.....	24
7.2.	Canales .....	24
7.3.	Relaciones con Clientes.....	25
7.4.	Propuestas de Valor.....	25

7.5.	Actividades Claves .....	26
7.6.	Recursos Claves .....	26
7.7.	Socios Claves .....	26
7.8.	Fuentes de Ingresos.....	27
7.9.	Estructura de Costos.....	27
7.10.	Modelo de Negocio .....	28
8.	Plan Comercial.....	29
8.1.	Segmentación de Mercado .....	29
8.2.	Servicios y productos a ofrecer .....	29
8.3.	Estrategia de Promoción y Publicidad.....	29
8.4.	Precios y Estrategia de Tarifación .....	31
8.5.	Post venta .....	31
9.	Plan de Operaciones.....	32
9.1.	Prácticas de Turismo Sustentable.....	32
9.2.	Proceso General de Reserva y Recepción de Pasajeros.....	33
9.2.1.	Descripción del Proceso General de Reserva y Recepción de pasajeros ..	33
9.3.	Proceso de Alojamiento .....	34
9.3.1.	Descripción del Proceso Alojamiento .....	34
9.4.	Proceso Restaurant.....	34
9.4.1.	Descripción del Proceso Restaurant.....	35
9.5.	Proceso compras .....	35
9.5.1.	Descripción del Proceso Compras.....	35
10.	Plan de Recursos Humanos .....	36
10.1.	Descripción de los cargos .....	36
10.2.	Estructura de remuneraciones .....	38
10.3.	Diagrama Organizacional.....	39
11.	Definición de la Estrategia.....	40
11.1.	Misión y visión.....	40
11.2.	Estrategias competitivas de Porter .....	40
11.3.	Objetivos Estratégicos .....	41
12.	Marco Legal.....	42
13.	Análisis Técnico.....	44
13.1.	Declaración de los supuestos .....	44
13.1.1.	Tasa de descuento.....	44

13.1.2.	Ocupación .....	44
13.1.3.	Otros supuestos .....	44
13.2.	Plan de Inversiones .....	45
13.3.	Flujo Puro.....	47
13.3.1.	Análisis de Escenarios .....	48
13.4.	Flujo con Financiamiento .....	50
14.	Conclusiones y Recomendaciones.....	52
15.	Bibliografía.....	53
16.	Anexo N°1 Encuesta .....	54
16.1.	Metodología .....	54
16.2.	Tamaño de la muestra .....	54
16.3.	Preguntas contenidas en la encuesta .....	54
16.4.	Resultados .....	58

## **1. Introducción**

En el presente tema de tesis se pretende resolver la necesidad de hospedaje para disfrutar de los atractivos turísticos de la Comuna de Cobquecura, la que actualmente cuenta con una oferta hotelera discreta en cuanto a cobertura y adecuación a la necesidades de los clientes, y por otra parte de muy baja calidad puesto que no se tienen homologaciones de calidad respecto las comodidades mínimas que se deben cubrir. Además respecto a la planificación de las vacaciones, y a la posibilidad de atraer visitantes desde otras regiones e incluso desde el extranjero, se observa que solo 8 de los 29 lugares identificados en el estudio preliminar, tiene una página web. Este factor entonces constituye una barrera para contactar a potenciales clientes y una fuerte de insatisfacción para los usuarios que ya conocen el lugar, pero no cuentan con una forma eficiente de concretar sus reservas y de esta forma planificar de manera más eficiente su estadía.

Adicionalmente se pretende satisfacer las necesidades de un segmento de mercado, que de acuerdo al estudio de mercado valoran y están dispuestos a pagar por servicios sustentables, que consideren aspectos ecológicos, respeto por el entorno y una adecuada inclusión de las comunidades del lugar. En este sentido entonces es que se propone un Lodge para explotar esta oportunidad que hoy no está cubierta por ningún oferente.

### **1.1. Cobquecura: Potencial Turístico**

La comuna ubicada en la Provincia de Ñuble en la Región del Bío-Bío abarca una superficie de 570,3[Km<sup>2</sup>] (2) y una población de 5687 habitantes, en donde los habitantes de las localidades rurales representan el 74%, y los habitantes de la zona urbana representan el 26%.

El casco Histórico de Cobquecura fue declarado Monumento Nacional en la categoría típica en mayo de 2005 por lo que su potencial turístico en cuanto a patrimonio arquitectónico cuenta con amplias expectativas de desarrollo. Este último reconocimiento se suma al que ya tenía el islote, la lobería y la iglesia de piedra las que fueron declaradas como santuario de la naturaleza en 1992.

Los santuarios de la naturaleza antes mencionados, ofrecen a los turistas la oportunidad observar una amplia variedad de aves marinas, las que constituyen en si mismas un atractivo turístico.

Otro potencial atractivo turístico está ligado a la práctica del surf, el body board, y otros relacionados con los deportes en el mar. En este contexto en los últimos años se ha incrementado la cantidad de escuelas de surf, y refugios para este tipo de turistas, que encuentran uno de los pocos lugares para practicar este tipo de deportes dentro de la región del Bío-Bío.

La comuna además cuenta con una caleta artesanal de pescadores, recientemente renovada y adaptada para mejorar las condiciones en las que se realizaba la comercialización de los productos extraídos, que se ubica a 5 [km] al sur de Cobquecura en la que se extraen productos que son vendidos en el mismo sector o a proveedores locales, teniéndose entonces un potencial desde el punto de vista del turismo gastronómico.

## **1.2. Justificación del proyecto**

El principal motivo para desarrollar este plan de negocios radica en la posibilidad de generar beneficios económicos a través de un emprendimiento personal y familiar, y proporcionar servicios turísticos de calidad en un lugar con un enorme potencial turístico, que en base a los estudios preliminares se encuentra sub explotado por operadores que no han desarrollado completamente la oferta, y que no dan un foco hacia el desarrollo de actividades turísticas sustentables y amigables con el medio ambiente.

Adicionalmente se busca evaluar técnicamente la viabilidad en Cobquecura que reúne condiciones particulares para turismo sustentable para luego buscar un modelo de desarrollo que potencialmente pueda ser utilizado en lugares de Chile que reúnan similares características respecto al entorno comunidad y atractivos naturales, y de esta forma tener un modelo de operación replicable que permita diversificar el riesgo, y aumentar las ganancias asociadas al emprendimiento inicial.

## **1.3. Descripción del tema**

En el presente documento se abordará un estudio de factibilidad técnica, en conjunto con un plan de negocios para la creación de un centro turístico que permita a los visitantes de la comuna que Cobquecura, comuna costera de la octava región, hospedarse en un lugar que tenga estándares apropiados, y que permita además a las familias de clase media acceder a servicios asociados.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad de negocio mediante la creación de un nuevo centro turístico del tipo lodge, que de acuerdo a la norma chilena de NCH02760 se define como un establecimiento que presta servicios de alojamientos turístico en unidades habitacionales privadas, y cuyo principal objetivo es servir de enclave para realizar actividades al aire libre y/o excursiones, y desarrollar un plan de negocios y un plan estratégico que cubra las consideraciones para el funcionamiento de esta empresa que permita ofrecer servicios de turismo sustentable que se ajusten a las necesidades de los turistas que visitan Cobquecura y los atractivos de la comuna, y permitir a un potencial inversionista la toma de decisiones con información relevante.

## 2.2. Objetivos específicos

Desarrollar un plan de negocios que contemple los siguientes análisis

- a. Análisis de la situación y del mercado actual de la oferta hotelera, y determinar la presencia de establecimientos lodge dentro del mercado
- b. Análisis del Entorno del sector hotelero en la zona de emplazamiento del proyecto
- c. Modelo de Negocios para el desarrollo de un Lodge
- d. Plan Comercial
  - a. Determinar las variables de segmentación
  - b. Selección de un segmento objetivo
  - c. Determinar la estrategia para posicionar los servicios
- e. Plan de Operaciones
- f. Plan de Recursos Humanos
- g. Evaluación de factibilidad Técnica- Económica
  - a. Determinar los montos de las inversiones necesarias
  - b. Determinar el retorno de la inversión
  - c. Determinar el periodo de recuperación de la inversión
- h. Plan de Financiamiento
- i. Definición de la estrategia

## 3. Alcance

El alcance del estudio pretende entregar al inversionista o a los interesados una perspectiva completa respecto a la factibilidad técnica, evaluación de diversos escenarios y los requisitos que deben cumplirse para poder implementar exitosamente un lodge con las características descritas.

El estudio no considera la implementación real, el seguimiento, ni las actividades de mejora continua que eventualmente pudiesen presentarse.

## 4. Resultados Esperados

En términos generales se pretende obtener un estudio que permita a un inversionista evaluar primero, la factibilidad técnica de implementar un centro turístico con características de *Lodge* en la Comuna de Cobquecura en la Región del Bío- Bío, asimismo otorgar una perspectiva respecto a la factibilidad económica, análisis de rentabilidad y los flujos pertinentes para la ejecución del proyecto.

Un análisis de sensibilidad y posibles escenarios para detectar las variables que son claves para la realización del proyecto.

Entrega de una perspectiva respecto a las alternativas de financiación privadas para un proyecto de las características descritas anteriormente, y opciones de apoyo gubernamental para el fomento del turismo y las PYMEs en la Región.

## 5. Propuesta Metodológica

La metodología propuesta consiste en obtención de datos relevantes para realizar un análisis de la situación actual del mercado hotelero y de las variables relevantes para una la puesta en marcha de un lodge, determinar el tamaño, los segmentos posibles, y finalmente la caracterización y selección del mercado objetivo para el proyecto.

Para la obtención de datos primarios el estudio contempla la realización de una encuesta on-line focalizada en personas que vacacionan frecuentemente en Cobquecura, para la obtención de los patrones de consumo, así como los factores relevantes y por los cuales las personas que componen el segmento de mercado están dispuestas a pagar.

Luego se realizará un análisis FODA asociadas al desarrollo del proyecto. Parar esta etapa se relevará información desde los sitios web gubernamentales del Instituto Nacional de Estadísticas, y del Servicio Nacional de Turismo y de la Municipalidad de Cobquecura, desde entrevistas con empresarios y gente de la zona que cuente con experiencia en el rubro turístico.

Se utilizará como marco conceptual para el análisis del modelo de negocios el modelo Canvas para identificar el segmento clave de clientes a los que estará dirigida la propuesta de valor, los canales apropiados para llegar a los clientes y de que forma se mantendrá la relación con los clientes, los recursos, socios y actividades clave, y cual será la estructura y fuente de los ingresos y costes.

En el plan de operaciones se detallarán los aspectos que permitan operar eficientemente el negocio. En el plan de RRHH se abordará la forma en la que estarán organizados los recursos y como desarrollar a los empleados para su crecimiento y permanencia.

Para determinar la viabilidad económica del proyecto y la rentabilidad sobre las inversiones, se realizará la metodología de evaluación privada de proyectos, obteniéndose los flujos de caja relevantes, indicadores de rentabilidad sobre la inversión, análisis de sensibilidad, y el periodo de recuperación de la inversión.

Finalmente, para determinar los aspectos financieros del proyecto, se utilizará la metodología del Análisis Financiero, y se estudiarán los subsidios o apoyos al emprendimiento de proyectos turísticos para esta zona.

La propuesta metodológica entonces, contempla los acápite descritos dentro de un plan de negocios, cubriendo

- a. Plan Comercial
- b. Plan de Operaciones
- c. Plan de Recursos Humanos
- d. Plan financiero

## 6. Análisis del Mercado

### 6.1. Demanda

#### 6.1.1. Tamaño total de mercado

Como primer paso se realizará un estudio del tamaño de mercado, basándose en las estadísticas de flujo de turistas dentro de la octava región, utilizando para ello información de los sitios gubernamentales asociados a la promoción del turismo, así como estadísticas municipales, que indican que en la temporada alta en la comuna de Cobquecura se reciben aproximadamente 35 mil visitantes, concentrados principalmente en el periodo estival, provenientes principalmente de la octava región.

Se consolidaron los datos desde el 2011 al 2014, y así poder tener una evolución del mercado, y detectar tendencias asociadas al comportamiento de los turistas nacionales y extranjeros, obteniéndose el Gráfico 1.

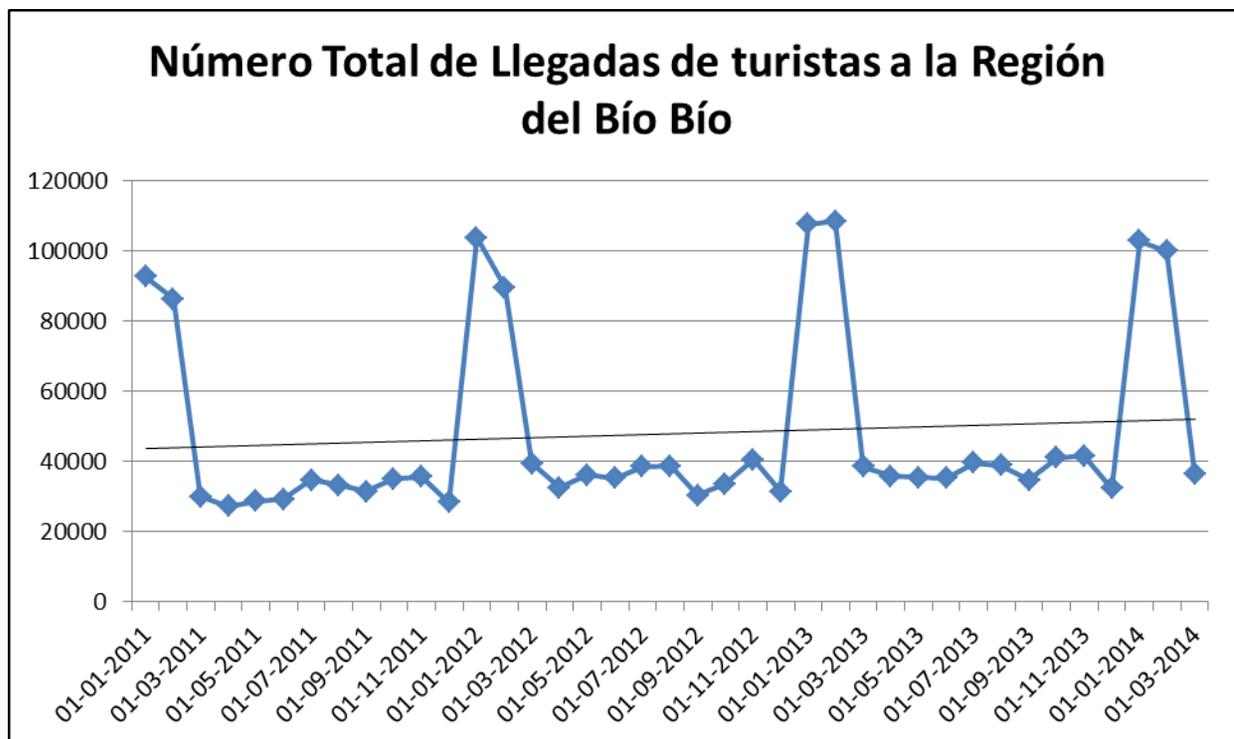
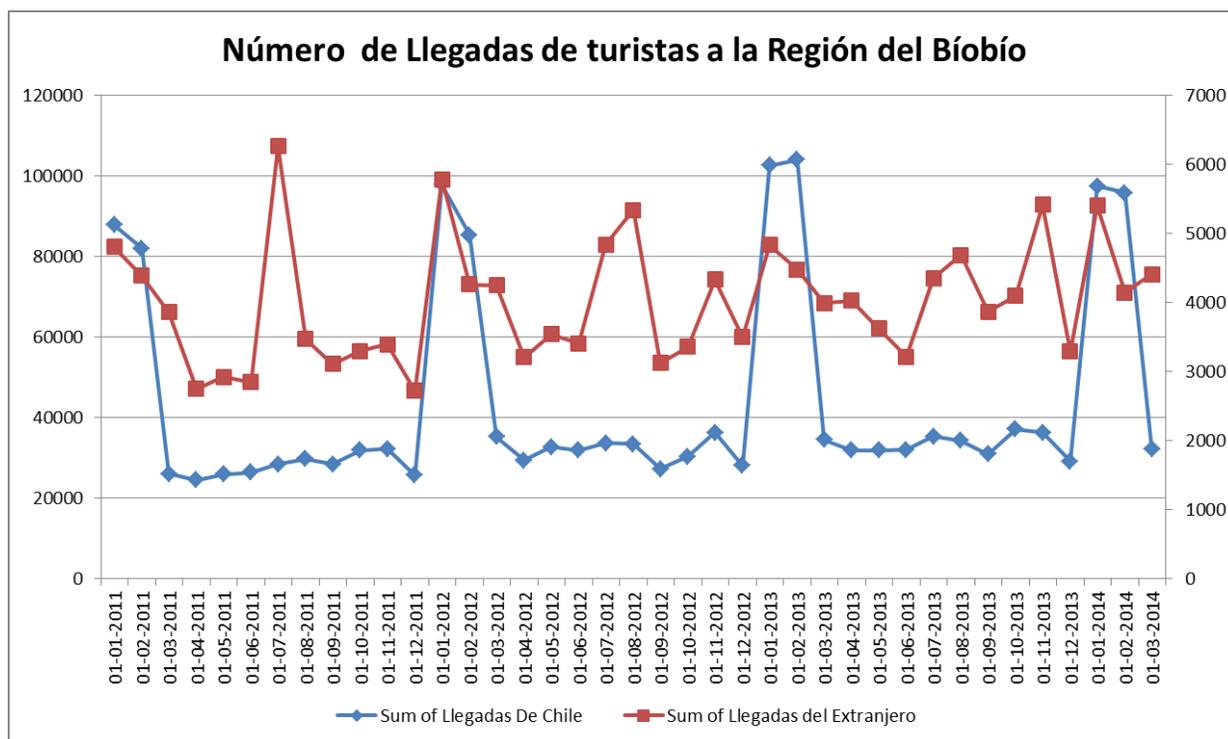


Gráfico 1: Número Total de Llegada de Turista a la Región del Bío Bío. Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo anterior, y como es de esperar los peaks de turistas se producen durante el periodo estival, concentrándose fuertemente el alza de la llegada de turistas en los meses de enero y febrero. También es posible observar que existe una tendencia al alza, patrón que no se cumplió en el año 2014.

Respecto a la llegada de turistas chilenos y extranjeros, se observa el comportamiento del Gráfico 2, en donde los turistas extranjeros tienen peaks de llegadas en los meses

de invierno, y una distribución regular a lo largo del año, observándose también una tendencia creciente.



**Gráfico 2: Llegada de turistas chilenos y extranjeros a la Región del BíoBío**

En términos totales se tiene un promedio de 47.960 pasajeros mensuales en promedio, de los cuales el 91,6% corresponde a chilenos, y el 8,4% a extranjeros.

### 6.1.2. Mercado Potencial

De la encuesta realizada on-line a personas que conocen y que han visitado Cobquecura, contestada por un total de 158 personas representando un error muestral correspondiente al 7.673% para un nivel de confianza del 95%, se tiene que el mercado al que puede estar apuntado al proyecto corresponde mayoritariamente a personas entre 26 a 35 años con disposición a gastar entre 40.000 y 50.000 por persona por noche, y que acceden a la comuna utilizando movilización propia.

### 6.1.3. Mercado Objetivo

De los datos obtenidos de la encuesta, se tiene que el grupo objetivo para quienes estará dirigido el proyecto lo constituye el grupo de profesionales jóvenes, chilenos y extranjeros, con edades que fluctúan entre los 26 y 35 años que practican deportes y actividades relacionadas con el mar, y que valoran los atractivos naturales y el manejo sustentable de los operadores turísticos en la dimensión de relación con la comunidad, y con el medio ambiente.

## 6.2. Oferta

### 6.2.1. Competencia Directa

Para tener una fuente de comparación entre los actuales oferentes turísticos, se elaboró un estudio, que rescata las características más importantes de la oferta existente, consultando directamente en los sitios web cuando estos existían, o bien averiguando de forma telefónica o por mail los datos.

A continuación se presenta la tabla, con las características relevantes de la oferta actual de alojamiento en la comuna de Cobquecura.

**Tabla 1: Caracterización de la oferta actual (Elaboración propia)**

Nombre	Tipo	Calidad	Precio[pp]	Número de Habitaciones	Capacidad	Calefacción	Aire Acondicionado	Reserva por Internet	Sitio Web	Piscina	Opiniones en Trip Advisor
Resort la Joya del Mar	Hotel	Alta	\$ 38.212	3	10 personas	Si	Si	Si	Si	Si	
La Lobería	Bed & Breakfast	Media	\$ 21.062	5	10 personas	Si	No	Si	Si	No	Si
Hotel el Atardecer	Residencial	Media	no responde				No	No	No	No	
Apart Hotel Torre de Piedra	Apart Hotel	Media	\$ 6.250	4 deptos	16 personas	Si	No	No	No	No	
Apart Hotel Pan de Piedra	Apart Hotel	Media	no responde				No	No	No	No	
Los Maquis	Hotel	Alta	\$ 16.000	4	8 personas	Si	No	No	Si	No	hot tubes
Santa Cecilia	Residencial	Media	\$ 5.000 y 6.000	5	10 personas	Si	No	No	No	No	
Rinconada del Monte	Cabañas	Media	\$ 10.000 y 12.500	3 cabañas	10 personas	Si	No	No	No	No	solo verano
Costa Rehue	Cabañas	Media	\$ 35.000 cabaña 5p	2 cabañas	10 personas	Si	No	No	No	No	
Arrecife	Cabañas	Media	no responde				No	No	No	No	
Familia Surf Rinconada	Cabañas	Media	\$35.000 4 p; \$ 60.000 4p y \$60.000 6p	3 cabañas	14 personas	Si	No	No	No	No	
Pillcura	Cabañas	Media	no responde				No	No	No	No	
Alta Mira	Cabañas	Media	\$ 32.000 cabaña 5p	5 cabañas		Si	No	No	No	No	
Cobquecura	Cabañas	Media	\$ 25.000 cabaña 4p y 50.000 10p	3 cabañas	18 personas	Si	No	No	No	No	
Rucamar	Cabañas	Media	\$ 28.000 cabaña 4p y \$42.000 6p	4 cabañas	20 personas	Si	No	No	No	No	
Mirador de Magdalena	Cabañas	Media	\$ 10.500			Si	No	No	Si		
El Puerto	Cabañas	Media	\$ 10.000	9 cabañas	32 personas	Si	No	No	No	No	
Los Cardenales	Cabañas	Media	\$15.000 cabaña 2p y 30.000 6p	5 cabañas	18 personas	Si	No	No	No	Si	
Cabañas Los Flamencos y Camping Pisseros	Cabañas/Camping	Media	no responde				No	No	Si		
Borde Río	Cabañas	Media	\$40.000 cabaña 6p y \$25.000 2p	4 cabañas	20 personas	Si	No	No	No	No	
Cabañas de Turismo	Cabañas	Media	arrendadas a empresa x el año				No	No	No	No	
Rayun	Cabañas	Media	no responde				No	No	No		
Las Docas	Cabañas	Media	no responde				No	No	No		
Los Muros	Cabañas	Baja	\$ 8.750	5 cabañas	20 personas	Si	No	No	No	No	
Hernry	Cabañas	Media	\$ 6.250	3 cabañas	16 personas	Si	No	No	No	No	
Muro de Piedra	Cabañas	Media	no responde				No	No	No	No	
Rincón Costero	Residencial	Media	\$ 5.000	4	8 personas	No	No	No	No	No	
Aldeas Ayerkan	Camping	Media	no responde				No	No	Si		
Horizonte del Mar	Camping	Baja	no responde				No	No	No		

Se observa que un número muy menor de los alojamientos actuales disponibles cuentan con un sitio web o la posibilidad de realizar una reserva a través de internet, lo que limita drásticamente la posibilidad de atraer pasajeros de otras geografías, pues no cuentan con las herramientas para evaluar la calidad del alojamiento, hacer comparación de precios y buscar opiniones de otros pasajeros.

Cabe mencionar que durante la realización del levantamiento de la oferta no se logró contactar a 8 proveedores de servicios turísticos, pues operan solo durante el periodo de alta demanda, o bien tienen teléfonos de contacto del tipo teléfonos móviles, lo que desde luego dificultan el contacto con potenciales turistas.

Actualmente en la Comuna de Cobquecura se logran identificar 29 proveedores de servicios turísticos relacionados con el hospedaje de personas. El mayor porcentaje de éstos corresponde a Cabañas.

Tabla 2: Distribución de Alojamiento por tipo<sup>1</sup>

Tipo de Alojamiento	Número	Porcentaje del total
Cabañas	18	62,07%
Residencial	3	10,34%
Hotel	2	6,90%
Apart Hotel	2	6,90%
Camping	2	6,90%
Cabañas/Camping	1	3,45%
Posada	1	3,45%

El principal oferente hoy, respecto a la calidad de las instalaciones y los servicios ofrecidos lo ocupa el Hotel Boutique La Joya de Mar, con un total de 14 habitaciones que permiten alojar a aproximadamente 50 personas, ofreciendo además de los servicios hoteleros, clases y conexión con las escuelas de surf, cabalgatas guiadas por el sector, cata de vinos, observación de aves, paseos de mountain bike, Wi-Fi e Internet. Además cuentan con servicios especiales para luna de miel, y descuentos por grupo. Este hotel está enfocado al segmento de mayor poder adquisitivo, pues sus precios en promedio rondan los 45 CLP por noche, siendo el lugar más caro para hospedarse en Cobquecura.

### 6.2.2. Productos / Servicios Sustitutos

Para el mercado objetivo seleccionado para el proyecto valora entornos naturales y operadores sustentables, tendiéndose entonces sustitutos directos dentro de la misma región respecto al entorno natural, siendo el más relevantes las termas de Chillán que si bien es cierto tienen un entorno privilegiado, y atractivos relacionados a los deportes de montaña, no cuentan con operadores que tengan dentro de su propuesta de valor operar sustentablemente.

Desde esta perspectiva dentro de Chile se tiene un amplio grupo de operadores que están explotando lugares con entornos únicos, y con propuestas sustentables, destacándose los servicios turísticos del norte de Chile ofrecidos en San Pedro de Atacama, en el Valle del Elqui, en la reserva ecológica de Huilo Huilo y en las Torres del Paine en el sur de Chile.

Los servicios mencionados anteriormente sin embargo tienen una distribución geográfica que dificulta la competencia directa, y que incluso podría constituir una ventaja al realizar alianzas con algunos de estos oferentes.

<sup>1</sup> Obtenido del Sitio de la Municipalidad de Cobquecura (6)

### **6.2.3. Debilidades de la Competencia**

De la caracterización de la competencia descrita en los puntos anteriores, se tiene que la competencia en general comparte la debilidad de no permitir a los turistas gestionar con anticipación sus vacaciones informándose a través de portales web, que si bien existen, no están actualizados o consideran módulos claves para poder dar soporte a turistas que hablen inglés, lo que resulta de suma importancia para romper la estacionalidad característica del mercado interno.

Adicionalmente se relevó que la oferta está compuesta principalmente por emprendimientos familiares, que no son gestionados como empresa y a los que es muy difícil contactar para poder resolver dudas respecto a precios, ubicación etc.

## 6.3. Análisis de Entorno

### 6.3.1. Análisis de los factores Políticos, Económicos Sociales y Tecnológicos (PEST)

#### a. Factores Políticos

1. **Créditos Corfo:** Existe la posibilidad de acceder a créditos Corfo para el desarrollo de proyectos de largo plazo para el financiamiento de PYMES que desarrollen actividades productivas en las regiones, y que utilicen como modelo de negocio la sustentabilidad, y que en particular creen empleo para las regiones.
2. **Proyectos Municipales:** Las municipalidades, y en particular la de Cobquecura, continuamente se encuentran desarrollando programas de promoción y difusión de sus respectivas localidades, creando y/o potenciando actividades culturales, fiestas costumbristas, etc. Para aumentar la actividad económica de sus comunas.

#### b. Factores Económicos

Al igual que todas las actividades de la economía, el turismo es susceptible a los ciclos económicos, siendo especialmente impactado, pues este tipo de servicios no constituye un servicio de primera necesidad.

El crecimiento de la actividad forestal, presente fuertemente en la zona crea un impacto sobre la industria turística, dada la contaminación que potencialmente podrían provocar y el deterioro de los caminos producto del movimiento de camiones de alto tonelaje.

#### c. Factores Sociales

**Preferencia por viajar al extranjero:** De acuerdo a las estadísticas entregadas por la autoridad gubernamental a través de Sernatur, se observa que el turismo emisor, es decir en número de turistas que viajan desde Chile hacia otros destinos se ha incrementado sostenidamente durante los últimos años, teniéndose durante el último trimestre de 2013 un aumento de un 3,8% respecto al año anterior. Esto se explica por el aumento del poder adquisitivo de los chilenos, y una mayor oferta para viajar con precios más competitivos.

Este factor desde la perspectiva de este proyecto representa una amenaza, pues implica una disminución del mercado objetivo para proyectos turísticos que apunten a fomentar el turismo interno.

**Turismo Sustentable:** La sustentabilidad está cobrando importancia para la generación de negocios en Chile y en el mundo. Es por esto que como meta país en 2012 el Gobierno de Chile propuso como meta estratégica fomentar el desarrollo del turismo sustentable en Chile, para pasar desde el Ranking 88 al 68 para el año 2020 (3). Esto responde a las tendencias mundiales y nacionales que valoran los lugares que respeten

el medio ambiente, las comunidades y que se desarrollen de forma armónica con la comunidad.

Este impacto del turismo sustentable además se traduce en decisiones de preferencia para los potenciales clientes (3), y en particular para los extranjeros, teniéndose que un 81% preferiría operadores con prácticas sustentables, 73% quieren poder identificar destinos de vacaciones más verdes, y el 65% de quienes visitaron Chile consideraron la naturaleza como la razón más influyente para decidir venir a Chile.

## **Factores Tecnológicos**

### **1. Tecnologías de la información**

Con el explosivo uso de las tecnologías de la información<sup>2</sup> y la comunicación, y en particular con las plataformas web<sup>3</sup>, se tiene que un mayor número de personas realizan búsquedas online antes de visitar un lugar con el propósito de informarse, recibir información actualizada y formarse una opinión respecto al lugar. Es por esto que resulta de suma importancia que un proyecto ligado al turismo contenga como parte de su estrategia de marketing, una página web que proporcione información relevante a los potenciales clientes con información actualizada, contingente, y que pueda aprovechar los distintos tipos de medios disponibles para comunicar<sup>4</sup> (Texto, Fotografías, videos, video en línea, etc)

### **2. Instrumentos de Pago**

Si bien es cierto para muchos el pago con instrumentos como tarjetas de débito, crédito o bien transferencia bancaria es un servicio disponible en todos los lugares de Chile, lo que no siempre es posible por limitaciones tecnológicas, o bien porque los oferentes de servicio no logran incluir como un factor que aumente la rentabilidad de la empresa. Esto se torna de vital importancia para la satisfacción de los potenciales clientes, pues de acuerdo a las estadísticas del Banco Central, se tiene un considerable aumento en el número de transacciones asociadas a estos instrumentos. Adicionalmente este se vuelve un factor de suma importancia en la localidad en la que está pensado el proyecto, pues solo se cuenta con dos cajeros automáticos para proporcionar efectivo a toda la comunidad lo que representa un riesgo de insatisfacción a los usuarios que están habituados a <sup>5</sup>usar estos instrumentos de pago.

### **3. Redes sociales**

---

<sup>2</sup> [http://www.lesroches.edu/common/document/library/role\\_social\\_media\\_online\\_travel\\_information\\_search.pdf](http://www.lesroches.edu/common/document/library/role_social_media_online_travel_information_search.pdf)

<sup>3</sup> <http://www.iet.unipi.it/m.cimino/web20/paper1.pdf>

<sup>4</sup> <http://www.diarioturismo.cl/9464/impacto-internet-industria-turismo>

<sup>5</sup> <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2014/04/Informe-Inclusi%C3%B3n-Financiera-y-Medios-de-Pago-Electr%C3%B3nicos.pdf>

La tecnología ha cambiado la forma en la que los consumidores toman decisiones, pues investigan online los productos que piensan comprar, buscan opiniones de otros usuarios en redes sociales<sup>6</sup>, o medios influyentes, y finalmente para el pago online. En el caso particular de los centros de turismo, existen variadas plataformas de opiniones para valorar los lugares, siendo uno de los más conocidos *Trip Advisor*<sup>7</sup>, sitio que nació en 2000 como un directorio de lugares turísticos, que rápidamente incluyó como parte de su propuesta de valor la posibilidad de comentar y evaluar los lugares por parte de los usuarios, y por especialistas del propio sitio. Este conocido portal además entrega premios a los centros turísticos que cuenten con la valoración más alta durante el año, transformándose en una excelente oportunidad para publicitar un lugar.

En este sentido, y para lograr una exitosa implementación, el administrador del negocio deberá considerar estos factores para ajustarse a las necesidades de los consumidores que usan intensivamente la tecnología<sup>8</sup>.

### **6.3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

#### **6.3.2.1. Rivalidad entre los competidores**

Los competidores de forma directa en la Comuna de Cobquecura, de acuerdo a los datos de estudio de mercado presentado en la Tabla 1: Caracterización de la oferta actual, se tiene un total de 29 de oferentes, siendo el principal tipo de oferta las Cabañas con un 62,07% de la Oferta, teniéndose una baja rivalidad determinada principalmente por el precio, y caracterizada por la baja diferenciación de los servicios ofrecidos.

Situación similar ocurre con la rivalidad entre los oferentes de Residenciales, Apart Hotel, Campings y Posadas, los que basan su rivalidad básicamente en la diferenciación por precio y la ubicación geográfica respecto a sus competidores, teniéndose un baja rivalidad.

Respecto a los oferentes en la categoría Hotel, se presenta una alta rivalidad, con una alta rivalidad respecto a los servicios complementarios, como actividades deportivas, surf, cabalgatas guiadas, etc. Encontrándose además historia de promociones asociadas a los fines de semana largo, y al periodo estival, en donde la rivalidad para captar turistas se incrementa consistentemente.

En consecuencia se tiene que la rivalidad entre los competidores que participan del mercado es media baja.

---

<sup>6</sup> [http://www.iby.it/turismo/papers/baggio\\_socialmedia.pdf](http://www.iby.it/turismo/papers/baggio_socialmedia.pdf)

<sup>7</sup> <http://www.tripadvisor.cl/>

<sup>8</sup> <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0278431904000179>

### **6.3.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

Cobquecura es una comuna Rural, y por lo tanto los proveedores de los productos y servicios asociados a la actividad turística son pequeños y atomizados. Adicionalmente es posible que el abastecimiento de los productos primarios para el servicio sean adquiridos en la misma comuna, o en comunas aledañas en busca de un mejor precio de venta.

Respecto los proveedores secundarios de servicios de pagos electrónicos como PayPal y WebPay que permiten agilizar la recepción de pagos de servicios y reservas, se tiene que si bien es cierto estos dos proveedores son los más relevantes a nivel internacional y nacional respectivamente, es posible encontrar otros medios de pago. Adicionalmente estos proveedores se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, lo que permite mantener precios de relativa estabilidad, y de comisiones comparables para poder elegir un proveedor.

Con estos antecedentes se concluye que el poder de negociación de los proveedores es bajo

### **6.3.2.3. Productos/Servicios sustitutos**

Para analizar los sustitutos, se segmentará a oferta de acuerdo a las siguientes categorías descritas dentro de la norma chilena (NCh2760)

**Apart-Hotel:** Establecimientos que ofrecen el servicio de alojamiento, que puede ser turístico o no en departamentos independientes dentro de un edificio o de una infraestructura de similares características, en el que los ingresos provienen directamente del pago por el derecho de uso de los departamentos y también por servicios complementarios como servicio de aseo, frigo bar, etc. Dentro de la comuna solo existen dos oferentes de este servicio, y proporcionan servicios hacia un mercado objetivo distinto a lo propuesto en este proyecto.

**Hostal:** Establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento turístico en habitaciones mayoritariamente privadas cuyas características constructivas dicen relación con las de una casa habitación, y que ofrece el servicio de desayuno de manera facultativa. No se encontró en el estudio de mercado oferentes en este segmento en las cercanías de la comuna, por lo que no se considera como una amenaza.

**Motel:** Este tipo de establecimientos presta el servicio de alojamiento turístico en unidades habitacionales privadas, accesibles desde el nivel del suelo mediante circulaciones públicas exteriores con estacionamiento para vehículos notoriamente visibles ubicados frente a cada unidad habitacional. En el estudio de mercado no se identificaron en la comuna establecimientos de este tipo. Sin embargo en las cercanías existen oferentes, pero por tratarse de un servicio distante al turismo, no se considera una amenaza directa para el proyecto.

**Cabañas:** Establecimientos en el que se presta el servicio de alojamiento turístico en unidades habitacionales tipo cabaña, con estacionamiento y con capacidad mínima de

un vehículo por cada unidad habitacional. Disponen además como mínimo servicio de recepción para el registro de huéspedes y entrega de información general, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios.

Como se observó en el estudio de mercado este tipo de sustituto es el que tiene un mayor número de oferentes en la comuna, y es la que presenta un mayor crecimiento durante los últimos años. Este tipo de oferta presenta una calidad atomizada e irregular en cuanto a los servicios prestados, y en general no cuentan con servicios complementarios adicionales.

**Bed & Breakfast (Alojamiento familiar):** Establecimiento del tipo casa habitación, en el cual sus residentes permanentes, como actividad complementaria de la que desarrolla el forma habitual el grupo familiar anfitrión, prestan los servicios de alojamiento turístico y desayuno incluido en la tarifa de las habitaciones. La recepción de los pasajeros es brindada por uno de los integrantes del grupo familiar. Este tipo de establecimiento puede recibir el nombre de hospedaje rural si éste se ubica en la zona rural.

En la zona en estudio existen alojamientos informales de este tipo observándose que los servicios son entregados únicamente durante el periodo estival, y que no necesariamente son establecimientos formales para el alojamiento de turistas.

Dadas las características anteriormente detalladas, este tipo de sustituto dista de la propuesta de este proyecto, y por lo tanto no sería un sustituto perfecto.

**Residencial:** Establecimientos que proveen servicios de alojamiento turístico en habitaciones privadas, cuyas características constructivas dicen relación con la de una casa habitación, y que ofrece además el servicio de alimentación en las modalidades de media pensión o pensión completa.

En la comuna se identifican 3 establecimientos de este tipo, constituyendo el 10,3% de la oferta de servicios turísticos, pero que tienen una orientación a un segmento del mercado que valora principalmente el atributo precio, y que no busca un lugar con cercanía con la naturaleza, dado que la totalidad de estos establecimientos está ubicado en el pueblo.

**Recinto de Campamento (Camping):** En este tipo de establecimiento se presta un servicio de alojamiento turístico en un terreno debidamente delimitado y acondicionado, en el que cada sitio una persona o grupos de personas pueden instalar sus propias carpas, casas rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar, y de esta forma pueden disfrutar de las actividades al aire libre, y estar de manera más directa con la naturaleza.

En el caso particular de la comuna de Cobquecura este tipo de recintos presenta una baja calidad y precarias condiciones, y normalmente está reservada para un segmento distinto del mercado y que no asigna valor a las comodidades de un hotel o un recinto tipo lodge.

Dadas las características descritas anteriormente, este tipo de establecimientos es el sustituto más lejano a la propuesta presentada en este proyecto.

Luego la amenaza de los servicios sustitutos se considera media baja, pues se apunta a un mercado distinto, y la madurez de los servicios ofrecidos dista de la propuesta del presente proyecto.

#### **6.3.2.4. Poder de negociación de los consumidores**

Para los servicios turísticos, normalmente los consumidores/turistas evalúan individualmente los servicios, y por lo tanto su poder de negociación es reducido por encontrarse estos atomizados, dada la especificidad para preferir lugares en donde se presten servicios de turismo sustentable y la distribución geográfica, pues los turistas provienen de regiones y países variados, esto entonces reduce la capacidad para ejercer presión como un conjunto de clientes y afectar por ejemplo los precios o los servicios ofrecidos. Sin embargo, con el continuo y creciente uso de las redes sociales los consumidores tienen cada vez un rol más protagónico lo que podría en un futuro elevar el poder negociador, por lo que debe ser una condición a ser considerada por el inversionistas para la toma de decisiones y el relacionamiento con los clientes.

Dado lo anterior se considera que el poder de negociación de los consumidores es bajo.

#### **6.3.2.5. Futuros competidores**

De acuerdo a recientes publicaciones en diarios locales, se visualiza la incorporación de futuros competidores pero con un foco relacionado con los deportes que se practican en el mar<sup>9</sup>, y en sectores más alejados, y por lo tanto apuntan a un mercado distinto al del proyecto.

Dado el potencial turístico de la zona, se tiene que la amenaza de futuros competidores es media.

---

<sup>9</sup> <http://www.diarioladiscusion.cl/index.php/economia/31489-amante-del-surf-obtiene-fondos-para-crear-lodge-sustentable-en-cobquecura>

## Conclusiones Análisis de Porter

A continuación se muestra la siguiente tabla a modo de resumen con los resultados obtenidos del análisis.

Tabla 3: Análisis de Porter (Elaboración propia)

	Valoración				
	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Poder de negociación de los clientes	X				
Poder de negociación proveedores	X				
Amenaza de nuevos entrantes			X		
Amenaza de productos sustitutos		X			
Rivalidad entre competidores		X			
Resultado atractivo industria				X	

Como resultado del análisis se concluye que se está en presencia de un mercado con una baja explotación del potencial de la industria, en donde el análisis de las fuerzas de Porter indica que no se tiene una alta valorización, y por lo tanto el atractivo de la industria en la que se pretende desarrollar el proyecto es medio alto.

### 6.3.3. Cadena de Valor de Michel Porter

En base a las fuerzas competitivas y a los factores estratégicos del grupo se tiene el siguiente diagrama que representa el análisis de la cadena de valor de Michel Porter que será utilizado como parte del desarrollo estratégico del negocio.

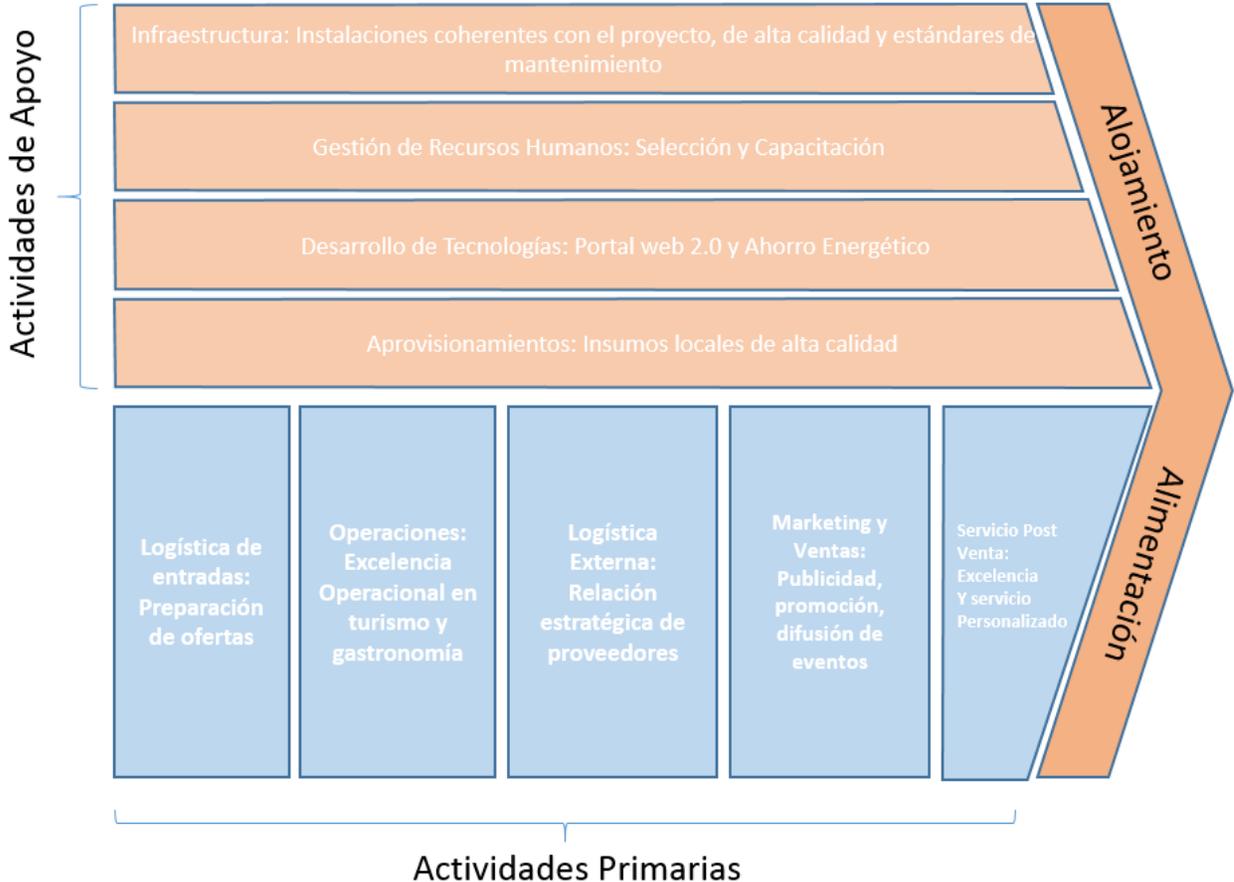


Figura 1: Cadena de Valor (elaboración propia)

#### Actividades de Apoyo

**Infraestructura de la Empresa:** Se requiere la creación, implementación y mantención en el tiempo de instalaciones que permitan entregar el servicio con la calidad esperada por los pasajeros que son parte del grupo seleccionado, y que valoran la integración arquitectónica de la infraestructura con el entorno. Dado lo anterior, se deberá realizar una inversión en el diseño por parte de un arquitecto especializado para que la propia infraestructura considere coherencia arquitectónica con el desarrollo del turismo sustentable, así como el uso de materiales y técnicas de construcción que permitan el ahorro de energía, permitiendo así que la infraestructura constituya un factor diferenciador para obtener una posición competitiva.

La infraestructura también deberá considerar la posibilidad de ser escalable en el tiempo, y permitir así al negocio un crecimiento en caso de ser necesario.

**Gestión de Recursos Humanos:** Uno de los principales desafíos que enfrenta un proyecto ubicado en una zona rural de media conectividad es lograr el compromiso y continuidad del personal por lo tanto la empresa deberá generar las instancias para la selección adecuada de personal y la respectiva capacitación para dar los servicios con la calidad que los consumidores esperan. La gestión de recursos humanos además deberá incluir la diversidad y el privilegiar la selección de personas que habiten en las cercanías para dar coherencia a la propuesta de sustentabilidad.

Desde el punto de vista de los incentivos, se deberá incluir en la gestión de recursos humanos la alineación de incentivos, para permitir distribuir proporcionalmente las ganancias del negocio hacia los trabajadores y los inversionistas, generándose así un equilibrio, y una palanca para el compromiso con la entrega de servicios de calidad.

**Desarrollo de Tecnologías:** Para lograr atraer a un mercado más amplio se requiere la integración de tecnología que permita a los pasajeros realizar reservas, conocer el lugar, y recibir ofertas y promociones, por lo que se define como parte de la cadena de valor la utilización de un portal web 2.0 que permita por una parte explotar la interacción con los usuarios, y por otra una fácil administración y crecimiento por parte del administrador de la plataforma.

Adicionalmente la empresa deberá ser un referente en utilización de tecnologías relacionadas con la sustentabilidad ambiental tales como el ahorro energético, el reciclaje de desechos, el ahorro de agua y electricidad, pues es parte de la propuesta de valor diferenciadora que permitirá un posicionamiento.

**Aprovisionamiento(Compras):** Para el funcionamiento del Restaurant incluido como parte de la propuesta, se requiere contar con alianzas estratégicas con los proveedores de insumos para resguardar la calidad, la cantidad y la entrega a tiempo de los insumos básicos para brindar a los pasajeros un servicio que permita ser un diferenciador con respecto a otras propuestas disponibles en el mercado.

Uno de los principales diferenciadores para la propuesta del restaurant serán los productos frescos del mar, por lo que deberán establecerse contratos y alianzas con los pescadores de las caletas cercanas.

### **Actividades Primarias**

**Logística de Entradas:** Para la correcta operación del negocio se deberá dar foco al aprovisionamiento con productos de calidad y que cumplan con las premisas de sustentabilidad, y los procesos de mejoras de procesos para disminuir los costos en el tiempo. Dentro de este proceso además se deberá incluir la valoración de los servicios para eventuales ajuste de precios y/o ofertas para los pasajeros.

**Operaciones:** La operación del negocio esta principalmente dada por la operación del hotel, siendo parte fundamental de esta el mantenimiento de las instalaciones, el aseo y

la habitación en tiempo y forma de las habitaciones para que sean ocupadas por los pasajeros de acuerdo a las reservas.

Deberá formar parte de la alineación de incentivos, la entrega de los servicios con estándares de operación eficientes en el uso de los recursos, impactando así directamente los costos de operación del Lodge, los que serán claves como parte de la estrategia de posicionamiento competitivo.

**Logística de Salidas:** Como parte de la estrategia, se deberá establecer relaciones formales y de largo plazo con los proveedores, lo que implica la constante comunicación para el ajuste de la oferta y evita así potenciales desabastecimientos.

**Marketing y ventas:** Como parte fundamental del inicio del negocio, se deberá invertir en una campaña de publicidad para dar a conocer la nueva oferta, utilizando para ellos los portales gubernamentales, regionales y municipales de difusión del turismo, así como medios de comunicación privados. Periódicamente además deberán realizarse campañas publicitarias y promociones a través de los canales y alianzas estratégicas para aumentar la tasa de ocupación y las visitas al restaurant. Este proceso deberá ser reforzado especialmente durante la temporada baja en donde se tiene la mayor disminución del flujo de turistas, y por lo que es requerido mayores incentivos para visitar el lodge.

**Servicio de Post Venta:** Como parte de las operaciones se deberá considerar la atención y registro de posibles sugerencias y reclamos de los pasajeros para brindar respuesta durante la estadía. Si esto no fuese posible se dispondrá de una sección en el portal web y de libros de sugerencias y reclamos para una gestión posterior como parte de un proceso de mejora continua.

#### **6.3.4. Análisis FODA**

En base a los análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos y al Análisis de las fuerzas de Porter se presentan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas asociadas al proyecto.

##### **Fortalezas**

De acuerdo al estudio de la oferta actual presentado en Tabla 1, se puede apreciar que este proyecto turístico es único en su clase, pues implementa las mejores prácticas del turismo, respondiendo a las últimas tendencias del mercado en cuanto a turismo sustentable y de valor agregado y con una propuesta de calidad precio por sobre los oferentes actuales.

La propuesta ofrece además la posibilidad de convertirse en un integrador de proveedores para construir crecimiento de largo plazo, y lograr desarrollo sustentable para los participantes.

El proyecto se emplaza en un sector privilegiado del turismo gastronómico de la región con atractivos únicos, permitiendo apalancar el turismo especialmente en la temporada baja, permitiendo dar relativa estabilidad a los flujos de pasajeros e ingresos.

La ubicación de la comuna permite a los pasajeros la práctica de deportes al aire libre, así como la práctica del Surf y BodyBoard, lo que permite la realización de eventos, campeonatos, y otros para la difusión del proyecto, y para aumentar el flujo de pasajeros hacia el proyecto.

##### **Oportunidades**

-El entorno en el que se desenvuelve el desarrollo del proyecto considera la explotación turística de una zona con atributos únicos en la octava región, destacando sus amplias playas, en las que es posible la práctica de deportes como el surf y el *body board*, un entorno rural típico con amplias posibilidades de desarrollo y explotación del turismo cultural que durante el periodo estival presenta actividades típicas como la trilla y otras actividades relacionadas con las tradiciones del campo chileno, y un ambiente único en cuanto a las especies marinas que es posible observar, destacando especialmente la Lobería, lugar que permite la observación de lobos marinos a una muy corta distancia, y que es hoy el pilar fundamental para atraer turistas a la zona.

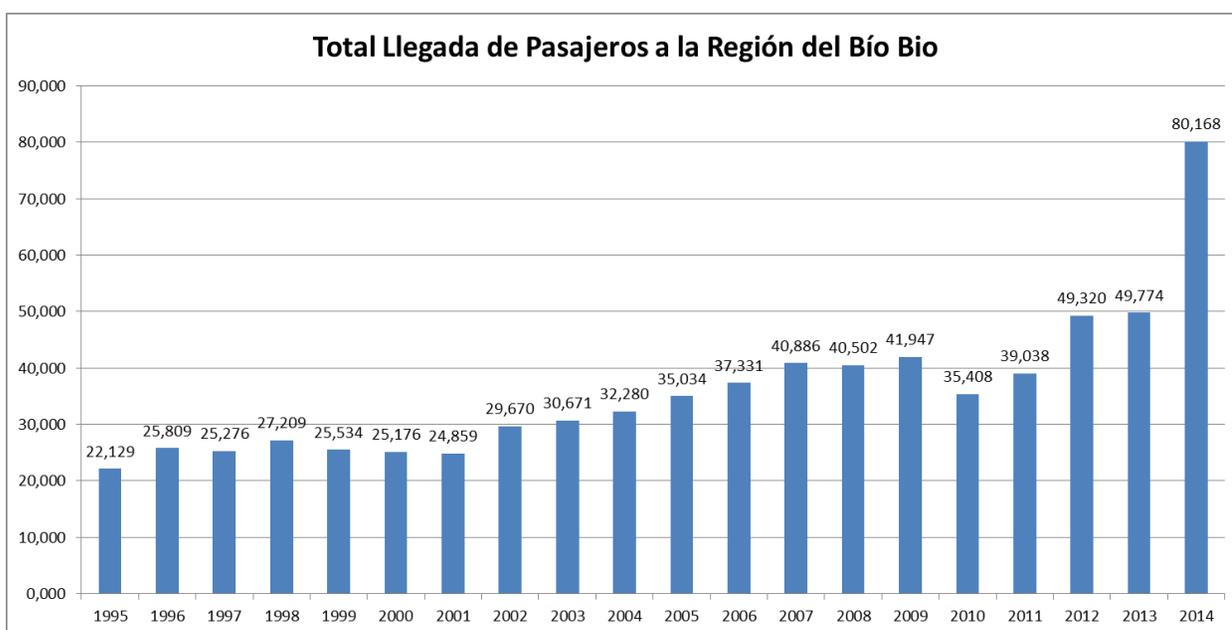
- El desarrollo turístico y económico de la Comuna de Cobquecura está directamente asociado a la infraestructura vial para que los potenciales turistas puedan llegar de forma rápida y segura al destino. En este sentido la infraestructura vial con la que se cuenta hoy dista radicalmente de la que se contaba hace algunos años, lo que permite el desarrollo de nuevos proyectos, abaratar costos de suministros para la operación del proyecto, así como un aumento en el volumen de pasajeros que arriban a la zona.

- Posibilidad de alianzas estratégicas con centros turísticos de la región del Bío-Bío de manera de potencia una red regional de turismo, y en particular con lugares de la zona,

como el Museo Cuna de Prat ubicado en la comuna de Ninhue, lugar de paso para los visitantes a Cobquecura.

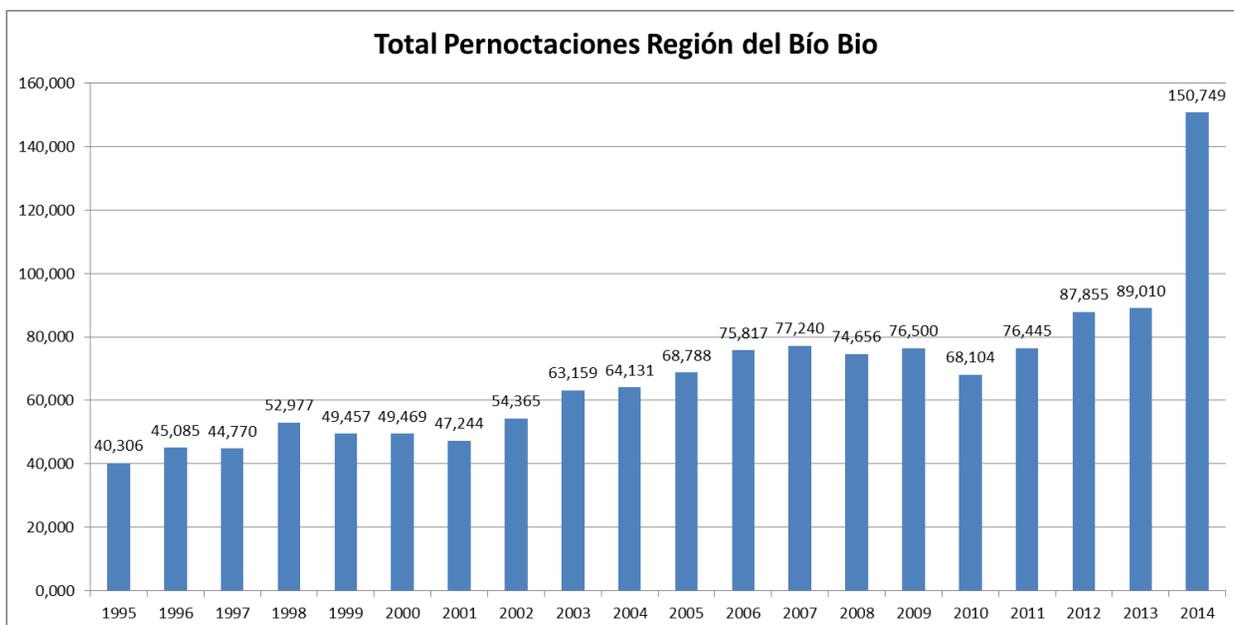
- De acuerdo a los datos estadísticos entregados por las autoridades, el número total de pasajeros que llegan a la región del Bío Bío<sup>10</sup> han aumentado sostenidamente durante los últimos años, como se muestra en el Gráfico 3, encontrándose que para lo que va del 2014, este número ha aumentado considerablemente con respecto a años anteriores.

De igual forma se observa que el número total de pernoctaciones (Gráfico 4) también han presentado un crecimiento sostenido, por lo que se tiene una oportunidad de desarrollo de negocios relacionados con el turismo.



**Gráfico 3: Total Llegadas de Pasajeros a la Región del Bío Bío (Fuente: Elaboración propia con datos del INE)**

<sup>10</sup> Datos actualizados a Marzo de 2014



**Gráfico 4: Total Pernoctaciones Región del Bío Bío (Fuente: Elaboración propia con datos del INE)**

-Se identificaron posibilidades de cooperación en cuanto a la difusión a la promoción de los servicios turísticos utilizando los programas actuales de la municipalidad, que se encuentra desarrollando proyectos para lograr potenciar el arribo de visitantes a la zona, y convertirse en un polo turístico de la región

- Se identificó un sostenido aumento de la importancia que están dando los consumidores y en especial los turistas a proyectos que consideren la sustentabilidad como parte de su modelo de negocios.

- Existe la posibilidad de integrarse como proveedor de turismo para los viajes de la tercera edad que realiza el Gobierno de Chile a través del Servicio Nacional de Turismo, que si bien es cierto no estarían directamente el grupo objetivo, permitirían durante la temporada baja apalancar la demanda.

### **Debilidades**

Uno de las principales debilidades está dado por la fuerte estacionalidad de la demanda, lo que fuerza la composición de los costos fijos en la mantención del personal y las instalaciones para recibir a los turistas, es por esto que el plan comercial deberá incluir como parte clave de la estrategia, propuestas innovadoras para atraer un mayor número de turistas especialmente en la temporada de baja demanda.

Otra debilidad respecto a un mercado no completamente desarrollado lo constituyen las bajas barreras de entrada, y la relativa baja inversión lo que permite que otros oferentes homologuen y utilicen la experiencia encontrada en el mercado, dado lo anterior el inversionista y el operador deberán velar por la excelencia operacional para desmarcarse y ser competitivos en precio y calidad ofrecida.

Si bien es cierto Cobquecura se encuentra a solo 95[km]<sup>11</sup> de la ruta 5, y el camino está completamente pavimentado, algunos de los turistas podrían considerar que se tienen dificultades de acceso dadas las características sinuosas del camino.

El lodge estará ubicado a aproximadamente 180 kilómetros de las Termas de Chillán, que constituye una de las atracciones turísticas más importantes de la región del Bío-Bío y que precisamente tiene una mayor afluencia de turistas durante el invierno, que es cuando se presenta la temporada baja en Cobquecura.

## **Amenazas**

### **Degradación del Entorno Natural**

#### **- Actividad Pesquera**

Degradación del entorno natural producto de la actividad de las grandes pesqueras, las que podrían afectar directamente a la lobería, uno de los principales atractivos turísticos de la zona. En este sentido se tienen antecedentes de eventos y manifestaciones de la comunidad y de grupos ecologistas repudiando acciones por parte de las pesqueras que podrían dañar el entorno natural de la zona<sup>12</sup>, que representa uno de los pilares más importantes sobre el cual se construye el presente proyecto.

El impacto de la actividad pesquera podría afectar además a los pescadores artesanales que constituyen parte de los proveedores de los productos de la carta del restaurant, y que forman parte de la propuesta diferenciadora.

#### **-Actividad Forestal**

Degradación del entorno natural producto de la actividad forestal, que por una parte podría provocar daños medioambientales, y por otra deteriorar significativamente los caminos de acceso, impidiendo la llegada de los turistas.

#### **- Visitantes**

Se han registrado episodios aislados de falta de conciencia de los visitantes, quienes han provocado daño al entorno natural de la zona<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> <http://www.destinobiobio.cl/comuna-de-cobquecura.html>

<sup>12</sup> <http://www.soychile.cl/Chillan/Sociedad/2014/04/09/241825/Vecinos-repudian-la-presencia-de-barcos-pesqueros-en-zona-donde-esta-ubicado-el-santuario-de-La-Loberia.aspx>

<sup>13</sup> <http://www.diarioladiscusion.cl/index.php/ciudad/noticias964883477/comunas/33807-cobquecura-turistas-sin-conciencia-ambiental-afectan-santuario-natural>

## **6.4. Conclusiones**

En base a los resultados obtenidos utilizando el análisis PEST, en donde se identifican que las condiciones de entorno son favorables para el desarrollo del negocio, de las Fuerzas de Porter en el que se identificó que se está en presencia de un mercado con baja explotación del potencial de la industria y con una industria de atractivo medio alto, y del análisis FODA, se tiene que existe un mercado creciente con un sostenido aumento de la demanda en cuanto a cantidad y calidad demandada por los turistas los servicios turísticos, y que desde la perspectiva de la oferta, no se tienen aún los servicios que cubran la demanda actual ni futura con las características identificadas como valores por los demandantes, y que los factores a favor del desarrollo del negocio son preponderantes por sobre los que afectan negativamente el proyecto

Dado los anteriores análisis se tiene que existe un atractivo y un potencial de negocio que permite continuar con el análisis de factibilidad técnica y económica para el desarrollo del proyecto.

## **7. Modelo Canvas**

### **7.1. Segmento de clientes**

De acuerdo a lo establecido por el estudio de mercado, los segmentos de clientes a los para los que se está creando valor, está compuesto por:

1. Turistas Chilenos que vacacionan en la octava región, y que privilegian los entornos naturales, tranquilos con énfasis en el cuidado del medio ambiente, y que permiten la práctica de deportes y la observación de la flora y fauna.
2. Turistas Chilenos que visitan el lugar durante el día, y que no alojan en la región, y que valoran la comida típica del mar de Chile, con insumos obtenidos localmente para una cocina de gran calidad.
3. Turistas extranjeros que buscan lugares únicos con un entorno natural que permita la observación de la flora y fauna, así como la práctica de deportes. Este segmento también valora el turismo sustentable, y que dé cuenta de responsabilidad social con la comunidad en donde está inserto.

### **7.2. Canales**

El canal primario para relacionarse con los clientes es a través de la Web, pues permite a los clientes, y a los potenciales clientes, conocer los atractivos turísticos de la zona, los servicios ofrecidos, y la disponibilidad de habitaciones. Es por esto que una de las tareas relevantes a detallar más adelante comprende el mantenimiento y la actualización de la página web.

Otro potencial canal de contacto es a través de la telefonía, lo que permitirá a potenciales clientes concretar reservas y resolver dudas que no estén cubiertas en la página web.

### **7.3. Relaciones con Clientes**

La propuesta de valor para este segmento de clientes, considerar mantener una relación de cercanía con el cliente de manera de sostener una relación de largo plazo, que incremente la posibilidad de que el propio cliente vuelva a considerar los servicios ofrecidos por el *Lodge*, o bien recomiende a su círculo cercano el lugar. Dado lo anterior se requiere que los servicios proporcionados sean de alta calidad, amigables con el medio ambiente y excelente relación calidad precio.

La estrategia para concretar esta relación de largo plazo estará relacionada con el canal web para almacenar datos de los clientes, que así lo requieran para enviar información respecto a promociones, actividades especiales, eventos y otras instancias que permita mantener la relación con los clientes.

### **7.4. Propuestas de Valor**

La propuesta de valor está asociada a una oferta de servicios turísticos con una buena razón calidad precio, que permita al segmento seleccionado acceder a servicios turísticos de calidad y que actualmente no son cubiertos por la oferta existente.

La propuesta de valor incluye a las tecnologías de la información como un diferenciador para que los potenciales clientes del negocio puedan conocer los servicios prestados, revisar fotografías actualizadas del lugar, realizar reservas, etc. Pues los prestadores actuales no consideran como parte del servicio este importante componente para la toma de decisiones.

Considerando las características de la oferta actual, en cuanto al tipo de alojamiento ofrecido, y el tipo de atractivo turístico asociado a actividades de observación de aves, observación de fauna marina, y la práctica de surf, se tiene que para el tipo de turistas definidos como segmento objetivo, lo que más se ajusta como propuesta de valor es un *Lodge*. A continuación se definen las características más relevantes de este tipo de centro turístico, y sus características como generadores de valor.

*Lodge*: Centro Turístico de Naturaleza

- e. Arquitectura compatible con el entorno
- f. Realización de actividades relacionadas con el entorno natural (Observación de aves, etc)
- g. Sustentabilidad
- h. Posibilidad de atraer turistas extranjeros
- i. Observación de naturaleza
- j. Práctica de deportes (Surf, Body Board)
- k. Participación en actividades de la comunidad
- l. Posibilidad de reserva a través de internet

## **7.5. Actividades Claves**

La principal fuente de ingresos para el negocio provendrá de los servicios de hotelería, por lo tanto las actividades relacionadas a la mantención de la limpieza, el cuidado del entorno, así como la recepción y salida de los huéspedes será una tarea clave. En este punto es donde se tendrá la interacción con el cliente y donde se generarán los “momentos de la verdad” en donde los clientes se formarán una imagen del servicio, y de resultar positiva podrían recomendar el lodge a sus redes de contacto.

La segunda fuente de ingresos provendrá del restaurant, y por lo tanto las actividades claves de este derivado serán claves, considerándose de suma importancia la renovación de la carta, una correcta estructura de abastecimiento para soportar a los clientes.

## **7.6. Recursos Claves**

Desde luego el administrador del Lodge es uno de los recursos claves para el negocio, pues deberá velar por que se cumpla con la propuesta de valor, que las instalaciones estén en el estado correcto, y actualizar la información en el sitio web (para esto la plataforma web deberá permitir al administrador del lodge administrar el contenido de forma fácil y sin requerir conocimientos específicos de programación o de desarrollo de aplicaciones web), principal canal de atracción para nuevos clientes. Es por esto que el proceso de selección de esta persona deberá ser el más minucioso.

Para potenciar la actividad clave relacionada al restaurant, el jefe de cocina deberá tener las capacidades para lograr a partir de los ingredientes locales, pieza clave de una propuesta de sustentabilidad y de integración con el entorno, mantener una carta atractiva para los turistas que se alojan en el Lodge, así como a los visitantes que pasan por el día.

Un recurso clave relevante, y desde luego diferenciador para la propuesta de valor lo constituye el terreno en que estará emplazado el lodge, que debe cumplir con las expectativas de los turistas seleccionados como segmento objetivo, y cuyo precio de compra o arriendo permitan recuperar los costos sobre la inversión.

## **7.7. Socios Claves**

Al estar instalados en una localidad remota, los insumos básicos para operar el negocio tienen cierta sensibilidad por la baja oferta de proveedores. Es por esto que los socios claves para operar el negocio corresponden a los proveedores locales, quienes proporcionan los insumos para dar servicio a los clientes. Este componente se integra como parte del modelo de sustentabilidad, y permite apalancar la propuesta de valor del lodge.

Otro socio clave, desde la perspectiva de la publicidad, lo constituye la Ilustre Municipalidad de Cobquecura, y en particular su dirección de turismo, pues organiza

regularmente fiestas costumbristas, festivales y eventos, para los cuales el negocio deberá estar preparado e informado de las fechas de ocurrencia.

Cobquecura es conocida en la zona por sus pescados y mariscos frescos, que son obtenidos por pescadores locales en la zona de Playa Piure. Para lograr tener productos frescos a buenos precios y con una correcta cadena de suministro, se deberán establecer redes de colaboración con los pescadores locales, y de esta forma potenciar la actividad restaurant.

### **7.8. Fuentes de Ingresos**

Las principales fuentes de ingresos provienen de los servicios de hotelería y alojamiento para los huéspedes del lodge, los que mayoritariamente están compuestos por el pago del alojamiento y los servicios adicionales asociados, como por ejemplo bebidas al cuarto, snacks y otros servicios complementarios.

El otro ingreso relevante corresponde a los ingresos del Restaurant pensado para los huéspedes que utilicen las instalaciones, así como para turista que visiten por el día Cobquecura, aumentando así los ingresos para adaptarse a los distintos tipos de turistas.

### **7.9. Estructura de Costos**

Los costos del negocio tendrán una fuerte componente de costos fijos asociadas la mantención de las instalaciones, iluminación de espacios comunes, mantención de la piscina y gastos de personal. Estos serán los gastos que más fuertemente impactarán en los resultados finales, y por lo tanto en el diseño de la operación deberán ser optimizados para reducirlos tanto como sea posible, y diseñar soluciones para cubrirlos durante la temporada de baja afluencia de turistas a la zona.

El negocio también tendrá una estructura de costes variables, que dependerán proporcionalmente a la ocupación de las habitaciones del Lodge y a la afluencia de público para el restaurant.

Dentro de los recursos más caros para la operación se considera el Administrador, quien es el encargado de llevar la propuesta de valor de forma consistente hacia los clientes y mantener las relaciones comerciales con los proveedores.

A continuación se muestra gráficamente el Modelo Canvas Propuesto

<p><b>Asociaciones Claves</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores locales</li> <li>• Municipalidad (Permisos y difusión de servicios)</li> <li>• Medios locales para difusión de actividades</li> <li>• Comunidad</li> </ul>	<p><b>Actividades Claves</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aseo e higiene de las instalaciones</li> <li>• Cuidado del entorno</li> <li>• Renovación de la carta</li> <li>• Mantención</li> <li>• Marketing</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> <li>• Registrar la oferta no cubierta</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios turísticos del alta relación calidad precio</li> <li>• Soporte en tecnologías de la información para el soporte de toma de decisiones de los potenciales clientes</li> <li>• Especialización en conservación del medio ambiente y práctica de deportes al aire libre</li> </ul>	<p><b>Relación con los Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web (Español/ Inglés)</li> <li>• Relación personalizada y de largo plazo</li> <li>• Servicios de alta calidad precio</li> </ul>	<p><b>Segmentos de Clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistas chilenos y extranjeros que valoran los entornos naturales, y la tranquilidad</li> <li>• Aficionados a los paisajes</li> <li>• Aficionados a los deportes (Especialmente Surf y Body Board)</li> </ul>
<p><b>Recursos Clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrador</li> <li>- Chef ejecutivo</li> <li>- Personal de aseo</li> <li>- Página Web</li> <li>- Ubicación geográfica</li> </ul>		<p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Página Web</li> <li>• Contacto telefónico</li> <li>• Correo Electrónico</li> <li>• Redes sociales</li> </ul>		
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldos</li> <li>• Mantención de la infraestructura</li> </ul>			<p><b>Flujo de Ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alojamiento</li> <li>• Restaurant</li> <li>• Servicios adicionales (snaks, actividades)</li> </ul>	

Figura 2: Modelo Canvas (Elaboración propia)

## 7.10. Modelo de Negocio

El modelo de negocio del lodge, detallado en cada uno de los componentes del Canvas pretende dar al Lodge las características propias de un negocio sustentable, desde una perspectiva económica generando empleo de calidad oportunidades de negocios para los socios claves y satisfacción al visitante con la propuesta de valor, ambiental teniendo como parte de las actividades claves el cuidado del entorno, y sociocultural integrado a la comunidad local como parte del modelo de negocio.

## **8. Plan Comercial**

### **8.1. Segmentación de Mercado**

En base a la encuesta descrita en el anexo 1, se determina que el segmento de mercado al que está dirigido este plan de negocios, corresponde a personas entre 26 y 35 años, y que están dispuestos a pagar entre 40.000 y 60.000 por persona por noche, y que practican deportes.

Dadas las características de este mercado objetivo, se contempla que la propuesta comercial deberá incluir el dimensionamiento correspondiente a 5 habitaciones, con capacidades de 2 personas más una adicional, y habitaciones con capacidades para 4 personas.

### **8.2. Servicios y productos a ofrecer**

Como parte del plan comercial se consideran los siguientes servicios

- Programas de Estadía especiales de temporada baja
- Servicios de Restaurant
- Eventos especiales
- Actividades de Treking y excursiones
- Visitas guiadas por la zona
- Otros Servicios
  - Frigobar
  - Internet
  - Llamadas locales y de larga distancia
  - Disponer de material informativo de servicios prestados por socios estratégicos del lodge para conocer la zona

Todos estos servicios se deberán mantener bajo una imagen unificada que refleje la propuesta de valor del Lodge, desde el punto de vista de una ubicación geográfica con atractivos naturales únicos, y una propuesta de valor que refleje la sustentabilidad en cada uno de las interacciones con los pasajeros.

### **8.3. Estrategia de Promoción y Publicidad**

El principal punto de difusión para el proyecto está basado en una propuesta Web, que permita el consulta por reservas, acceder a ofertas, conocer el lugar y opiniones de otros pasajeros que ya conozcan el lugar, nuevas cartas de productos por temporada y actividades relevantes. Para esto será necesario entonces invertir en la difusión como una campaña de promoción inicial en publicidad para posicionarse a través de un patrocinio en buscadores como google, y en portales especializados de turismo como TripAdvisor.

Las redes sociales serán también un factor relevante para la difusión de los servicios ofrecidos por el lodge, es por esto que deberá considerarse dentro del plan de recursos humanos la inclusión de un Community Manager responsable y con conocimientos para realizar publicaciones.

Existen además iniciativas gubernamentales, que una vez registrados y conseguidos los certificados de calidad respectivos, acceder a los boletines web entregados por Sernatur, así como ser parte del registro de operadores turísticos, que son utilizados por algunos pasajeros como parámetro para la búsqueda de potenciales reservas. Es por esto que la acreditación como proveedor de turismo sustentable debe estar dentro de los objetivos estratégicos del negocio.

La promoción deberá incluir también la realización de eventos deportivos asociados a la práctica del surf y el body board, para potenciar el reconocimiento del lodge en la zona, y ser coherente con la propuesta

Cobquecura, como muchas de las localidades rurales de Chile tiene ferias costumbristas, festividades religiosas, y deportivas que se difunden a través de las municipalidades<sup>14</sup> o las juntas de vecinos más relevantes. Estos elementos deben ser incluidos como parte de la estrategia de promoción y publicidad para atraer visitantes y lograr así la componente de integración con la comunidad como desarrollo sustentable. Las principales actividades se detallan en la siguiente tabla:

---

<sup>14</sup> [http://www.cobquecura.cl/html/pdf/pdf2015/programa\\_actividades\\_verano2015.pdf](http://www.cobquecura.cl/html/pdf/pdf2015/programa_actividades_verano2015.pdf)

**Tabla 4: Actividades típicas más relevantes realizadas en Cobquecura**

<b>Festividad</b>	<b>Fecha</b>	<b>Comentarios</b>
Año Nuevo	Enero	
Fiesta de la Candelaria	Febrero	Fiesta religiosa típica, que se celebra anualmente y que incrementa la cantidad de visitantes
Campeonato de Surf y Body Board	Enero-Febrero	Campeonato que agrupa a los clubes locales y cercanos de la región del Bío-Bío
Trilla Típica	Enero-Febrero	Fiesta en la que se realiza la trilla usando métodos artesanales
San Pedro	Junio	Fiesta religiosa celebrada por los pescadores artesanales

Las actividades anteriormente descritas y las fechas son referenciales por lo que se deberá estar en contacto constante con la Municipalidad de Cobquecura para obtener actualizaciones.

También deberá incluirse como parte de los canales de promoción a las agencias de viajes que cuentan con mayor presencia en el mercado.

#### **8.4. Precios y Estrategia de Tarificación**

Si bien es cierto el proyecto es único en su clase respecto a los servicios, y a la propuesta de valor hacia los pasajeros, se considera como precio tope a la Joya del Mar, uno de los centros turísticos de mayor renombre y calidad en el sector. Sobre estos precios tope por persona y por tipo de habitación se tendrán precios unos 12% más competitivos que el recinto mencionado.

Dado lo anterior, y considerando los factores estacionales a los que está expuesto el sector, se tiene que para cubrir la demanda se contará con 5 habitaciones con capacidades para 2 personas más un posible adicional y 2 personas más dos posibles adicionales con precios en temporada alta de \$100.000 y \$120.000 respectivamente, y en temporada baja de \$85.000 y \$100.000 respectivamente.

Con esta estrategia de precios se cumple con el objetivo de ser competitivos con la alternativa más cercana en cuanto a la calidad de los servicios, así como de cobertura de los costos fijos y variables.

#### **8.5. Post venta**

La plataforma web a ser implementada deberá considerar un módulo de comentarios respecto a la satisfacción de los clientes, así como el sistema de gestión interno, junto con el proceso de check out, permitiendo así alimentar los procesos de mejora continua y permitir el enganche de los huéspedes del lodge para una potencial re compra.

## 9. Plan de Operaciones

### 9.1. Prácticas de Turismo Sustentable

Como política y parte integral de todas las operaciones del Lodge, se deberán incluir e instruir a los empleados respecto a las prácticas que apalancan el turismo sustentable como una realidad diaria en las operaciones, pues como se mencionó es parte de la estrategia para diferenciar los servicios.

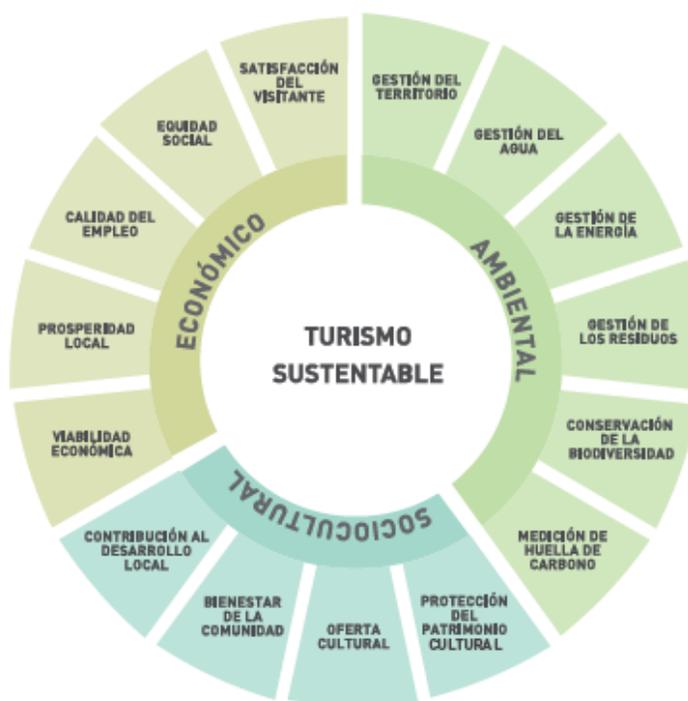


Figura 3: Pilares del Turismo Sustentable (Fuente: Manual de Buenas prácticas Sernatur)

Con las consideraciones y prácticas descritas en la Figura 3, y la revisión bibliográfica de acuerdo a [4] se definen los principales flujos de operación del Lodge.

## 9.2. Proceso General de Reserva y Recepción de Pasajeros

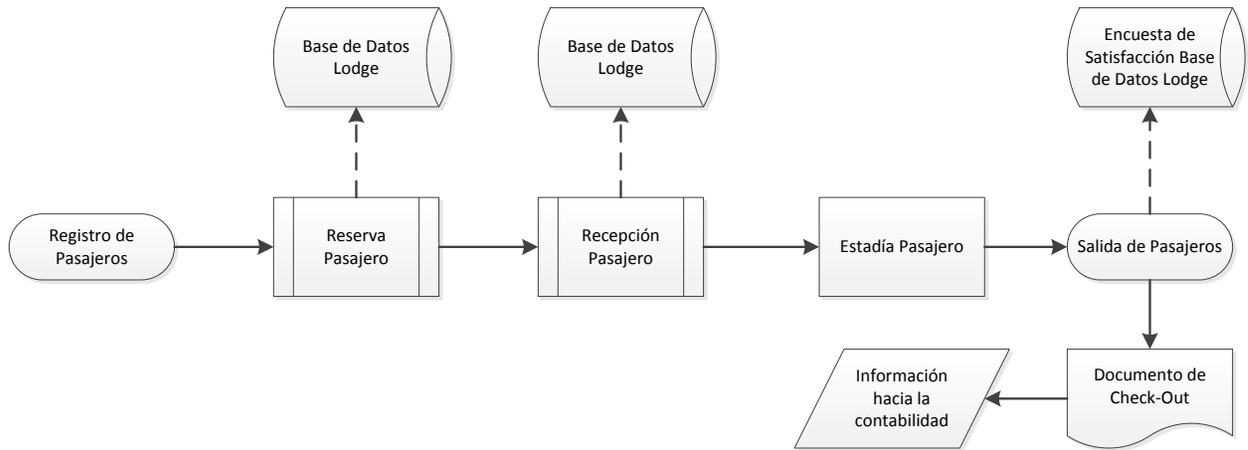


Figura 4: Proceso de Reserva y recepción de pasajeros

### 9.2.1. Descripción del Proceso General de Reserva y Recepción de pasajeros

A través del portal web o los canales telefónicos se realiza la reserva de la o las habitaciones que requiera el pasajero, almacenándose los datos en la base de datos los que deberán una vez concretada la reserva actualizarse en la web para otros pasajeros.

En este proceso se relevarán los datos importantes del pasajero, que permitirán por una parte seguir en contacto para mantener la estrategia de desarrollo a largo plazo, y también datos relativos a la satisfacción que serán utilizados por el administrador para la gestión de la calidad y la remuneración de acuerdo a los incentivos. Cubriendo de esta forma la sustentabilidad desde la perspectiva económica de satisfacción del cliente generando una potencial re compra o difusión satisfactoria de los servicios, y por otra parte fomentando la calidad del empleo en cuanto a remuneraciones se refiere.

En este proceso se incluye un indicador de calidad que será relevado por el portal de administración para que se tenga un registro de la corrección de datos de check-in o check-out para mejora de procesos en el futuro.

### 9.3. Proceso de Alojamiento

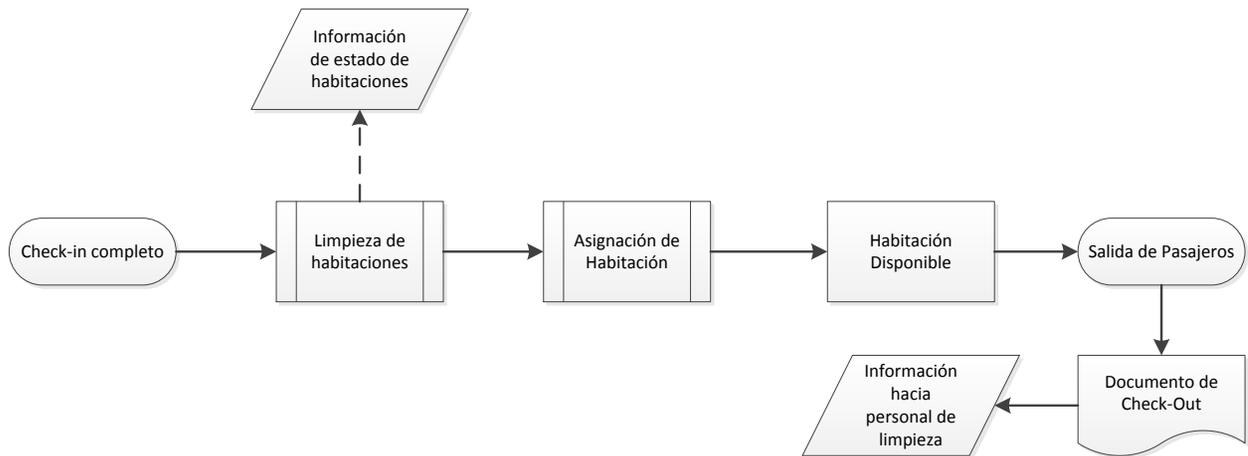


Figura 5: Proceso alojamiento (Elaboración propia)

#### 9.3.1. Descripción del Proceso Alojamiento

En este proceso el personal de aseo vela por la limpieza de las habitaciones del lodge, cuya calidad impacta en la encuesta de satisfacción al realizarse el check-out y finalmente en la evaluación de desempeño, para luego dar aviso al sistema de gestión de la información del lodge, y de esta forma el personal de recepción disponga la asignación de los pasajeros.

Dentro de este proceso se incluirán prácticas sustentables, invitando a los huéspedes a racionalizar el agua, de la electricidad y de la utilización racional de los recursos del Lodge a través de tarjetas de información específicamente diseñadas con este propósito.

### 9.4. Proceso Restaurant

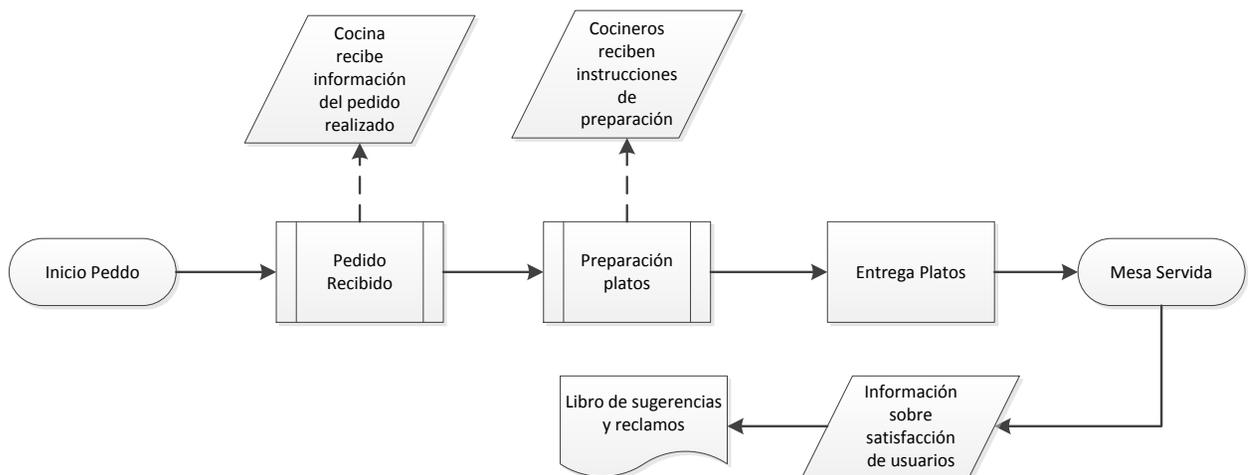


Figura 6: Proceso Restaurant

### 9.4.1. Descripción del Proceso Restaurant

Este es el proceso destinado a la entrega de los servicios gastronómicos, y de vital importancia para atraer y mantener el flujo de turistas hacia el Lodge, en este proceso, y dado que la estructura no considera un recepcionista para los garzones, se deben realizar capacitaciones, para que estos cumplan la función del recepcionista y registren las inquietudes de los pasajeros.

En este punto se debe notar que la carta del restaurant debe incluir productos típicos de la zona, con la mayor cantidad de ingredientes provenientes de los sectores aledaños, y en donde se destaquen los productos orgánicos y producidos artesanalmente por productores. En este punto el administrador deberá realizar la búsqueda de dichos proveedores.

### 9.5. Proceso compras

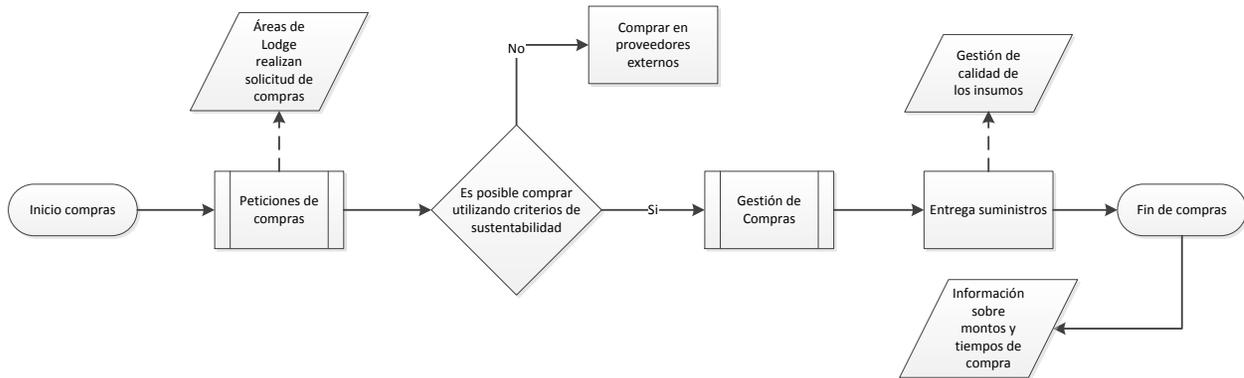


Figura 7: Proceso Compras (Elaboración Propia)

#### 9.5.1. Descripción del Proceso Compras

El proceso contempla la inclusión de criterios de sustentabilidad para gestionar, si es posible la compra de productos dentro de la red de proveedores locales. Si esto no es posible se hace la compra a través de otros proveedores. En este punto además se incluye un punto de control para los responsables de la recepción de las compras, respecto a la calidad de los insumos, y de esta forma sustentar la calidad que es parte de la propuesta de valor de la empresa.

Para este proceso, y utilizando el sistema de gestión del lodge se deben incluir puntos de control para medir los días de retraso en los que se incurren en cada una de las compras solicitadas por las áreas de Lodge, siendo este un indicador a ser gestionado por el administrador.

## 10. Plan de Recursos Humanos

Para poder dar coherencia al modelo de negocios propuesto, en el cual el proyecto forma parte de la comunidad compartiendo los beneficios, y minimizando las externalidades negativas, será necesario que el profesional encargado la selección y contratación de las personas busque con primera prioridad que las personas se ajusten a los cargos, y luego que sean personas con residencia (o bien familiares, amigos) en la zona en donde se desarrollará el proyecto. Para estos será importante que se establezca un lazo con la municipalidad, para que las postulaciones formen parte de sus programas de empleo.

### 10.1. Descripción de los cargos

**Administrador:** Ingeniero Comercial con experiencia en el rubro Hotelero con fuerte orientación hacia la calidad del servicio, con permanente participación de las actividades de innovación. Debe ser un profesional que domine el idioma inglés, hablado y escrito, para poder ser de soporte a los pasajeros extranjeros. Adicionalmente dada la distancia del centro, hacia los principales centros urbanos, se debe preferir a profesionales con residencia en la región, o bien en Cobquecura. El administrador será responsable de llevar la contabilidad del negocio, e informar a los dueños periódicamente los estados financieros del negocio.

El administrador además deberá desempeñar la función de *Comunity Manager* para actualizar constantemente las redes sociales y la página web con los eventos relevantes a desarrollarse en el Lodge, promociones, etc. Dado lo anterior deberá contar con habilidades y experiencia para publicar este tipo de contenidos.

**Mucamas:** Personal encargado del aseo de las habitaciones del Lodge. Sus principales tareas son el aseo completo de las habitaciones, cambio de sábanas de las camas, participación en aseo profundo de las instalaciones. Para dar coherencia al modelo de negocios propuesto, es necesario que se de empleo a mujeres o jefes de familia de la zona, y que demuestren un desempeño acorde al cargo.

**Recepcionista:** Profesional con estudios técnicos en el área de Turismo. Su principal función es recibir a los pasajeros, informarlos y orientarlos respecto a los servicios proporcionados por el Lodge, y ser de ayuda para los pasajeros para encontrar actividades recreativas en el sector. El recepcionista es el encargado de ejecutar los procesos de Check-In y Check-Out realizando el registro y cobro respectivo. El recepcionista será responsable de atender el teléfono y registrar las potenciales reservas hechas por los pasajeros por este medio. Para este cargo se requiere demostrar dominio del idioma inglés oral y escrito.

**Chef Ejecutivo:** Profesional de la cocina con estudios y experiencia demostrada (a lo menos 3 años, pues para un centro nuevo se requiere fortalecer el restaurant que será clave para enfrentar las temporadas bajas) en centros turísticos. Se requiere que este profesional tenga expertiz y tenga dominio en pescados y mariscos, pues la propuesta de valor considera como pilar la utilización de los recursos de la zona. El Chef ejecutivo será responsable de desarrollar una carta con productos de la zona, y renovarla cada temporada para que el restaurant sea uno de los atractivos para visitar el lodge. Dentro de las responsabilidades del Chef estarán las tareas de selección, compra, almacenado y manipulación de los productos que compongan la carta.

**Cocineros:** Son los encargados de preparar los platos de acuerdo a las instrucciones y recetas entregadas por el chef ejecutivo. Para este cargo se requiere de profesionales técnicos con estudios de cocina, y de preferencia con residencia en la zona.

**Mozos:** Encargados de atender a los pasajeros y/o comensales del restaurant que forma parte del proyecto. Se requiere personas con experiencia y de residencia en Cobquecura para insertar a la comunidad como parte de proyecto.

**Encargado de actividades:** Persona responsable de realizar la preparación, planificación y ejecución de las actividades recreacionales destinadas a mejorar la experiencia de los pasajeros durante su estadía. Será responsable también de crear relaciones con los proveedores locales de actividades que no son provistas por el Lodge, y cumplir así con el objetivo de inclusión con la comunidad que son parte de la propuesta de valor de la empresa.

## 10.2. Estructura de remuneraciones

Para comprometer y estimular la correcta administración de los servicios propuestos, se considera el siguiente esquema de rentas brutas, como costo empresa, con porcentajes variables en base a las ventas realizadas y al nivel de satisfacción de los turistas.

Adicionalmente se denotar que todos los sueldos para el personal están por sobre el sueldo mínimo<sup>15</sup> establecido en \$250.000 a partir de enero de 2016, siempre y cuando se cumplan con los objetivos respecto a la satisfacción de los pasajeros del Lodge.

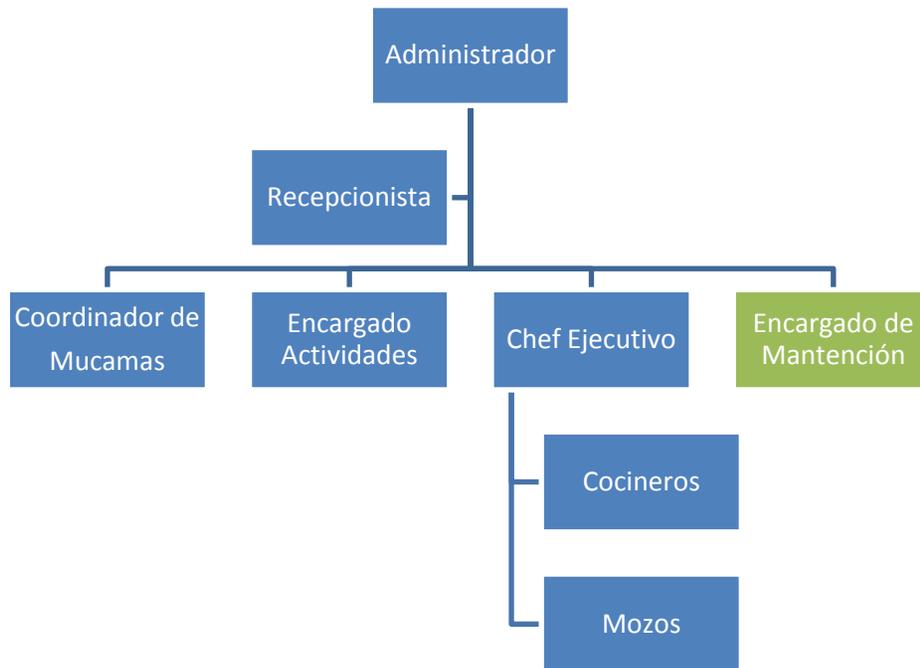
<b>Cargo</b>	<b>Renta Fija</b>	<b>Renta Variable</b>	<b>Dotación</b>	<b>Total Renta Aproximada</b>
Administrador	1.200.000	10%	1	1.320.000
Mucamas	250.000	0%	2	262.500
Recepcionista	300.000	5%	1	315.000
Chef Ejecutivo	1.000.000	10%	1	1.100.000
Cocineros	500.000	5%	2	525.000
Mozos <sup>16</sup>	250.000	0%	2	250.00
Encargado de Actividades	300.000	10%	1	330.000

<sup>15</sup> <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-60141.html>

<sup>16</sup> No se consideran incentivos para el rol de los mozos, pues estos están incentivados directamente por las propinas

### 10.3. Diagrama Organizacional

En función a los cargos descritos anteriormente, la misión y visión del negocio, y los objetivos estratégicos se tiene el siguiente diagrama organizacional para el lodge y restaurant, el que permite una correcta administración de los recursos del proyecto de forma liviana y ágil.



**Gráfico 5: Diagrama Organizacional (Elaboración propia)**

El servicio de mantenimiento estará externalizado, y solo se pagará una prima mensual para contar con la disponibilidad de personal capacitado. Este proveedor deberá estar dentro de los proveedores estratégicos para ser incluido como parte del plan de desarrollo.

## 11. Definición de la Estrategia

### 11.1. Misión y visión

Utilizando la metodología de (4) se determina la misión y visión para el negocio, y en específico para el mercado objetivo, siendo estas parte integral de la estrategia de recursos humanos, y en particular de la construcción de una cultura organizacional que potencie el turismo sustentable, y pueda entregar en cada interacción con los pasajeros la propuesta de valor de la empresa.

#### Misión

*“Proporcionar un servicio turístico sustentable y de calidad orientado a turistas nacionales y extranjeros utilizando el entorno natural de la comuna de Cobquecura como un pilar de desarrollo, creando y operando un Lodge rentable y sostenible en el tiempo”*

#### Visión

*“Ser el referente de sostenibilidad y rentabilidad en la octava región para servicios turísticos”*

### 11.2. Estrategias competitivas de Porter

El modelo de negocios definido, y el segmento de mercado indican que la estrategia competitiva genérica de porte a ser utilizada por el inversionista deberá estar desde el punto de vista de la ventaja competitiva del lado de la diferenciación, y desde un punto de vista del ámbito competitivo con un objetivo reducido, lo que vale decir un enfoque de diferenciación en el corto y largo plazo.

		Ventaja competitiva	
		Bajo Costo	Diferenciación
Ámbito competitivo	Objetivo Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Figura 8: Estrategias competitivas genéricas de Porter (Fuente: Elaboración propia basado en las estrategias competitivas genéricas de Porter)

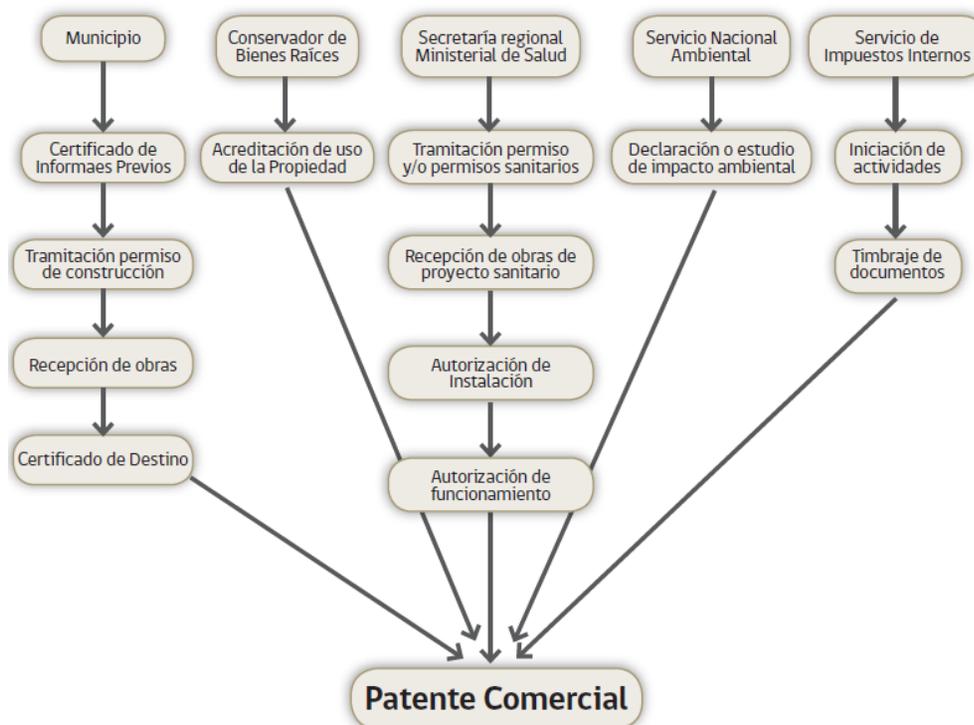
### 11.3. Objetivos Estratégicos

En base a la misión y visión de la empresa, el diagrama organizacional y al posicionamiento competitivo dado por el modelo de negocio, se establecen los siguientes objetivos estratégicos, los que deberán estar dentro de los objetivos personales del administrador y su equipo de trabajo

- **Posicionamiento:** Lograr un posicionamiento a través de la selección de un mercado de nicho con alto grado de especialización, potenciando la diferenciación respecto a los oferentes presentes en el mercado logrando ser un referente de operación y turismo sustentable en la región del Bío-Bío.
- **Eficiencia en la operación:** Lograr eficiencia en las operaciones maximizando el uso de los recursos y potenciando las prácticas sustentables para mejorar los costos operacionales, convirtiéndose en un referente respecto al uso de energías limpias, ahorro de agua y electricidad.
- **Integrador y potenciador de proveedores:** Potencial el crecimiento y la integración de los proveedores para crear relaciones a largo plazo que permitan obtener insumos de alta calidad para la entrega de los servicios.
- **Punto de encuentro y difusión de la ciudad:** Convertir la empresa en un punto de difusión para las actividades de la comuna, potenciando así sus actividades de integración con la comunidad.
- **Modelo de Operación:** Ser un modelo de operación que pueda ser replicado en lugares de Chile que tengan similares características, para aumentar la rentabilidad del negocio.
- **Sello Turismo Sustentable:** Obtener durante el primer año de funcionamiento el sello de turismo sustentable, que permitirá por una parte promocionar el lodge, y por otra obtener los beneficios asociados a este sello.

## 12. Marco Legal

La nueva ley de Turismo 20.423 que fue promulgada el año 2010 establece que los servicios turísticos deben estar debidamente registrados en el Servicio Nacional de Turismo a partir del año 2013, dado lo anterior el presente estudio abarca las principales actividades que debe realizar el inversionista al momento de iniciar el proyecto desde la perspectiva legal.



**Figura 9: Trámites y permisos municipales (Fuente: Manual para la formalización de empresas turísticas, Sernatur 2013)**

Los principales hitos en la tramitación legal de la empresa, desde la perspectiva de los costos y complejidad en tiempo son los siguientes

**Tabla 5: Permisos y permisos relevantes (Elaboración propia)**

Descripción	Valor[CLP]	Comentarios
Declaración de Impacto ambiental	2.000.000	Requiere iniciar su tramitación con 120 días de anticipación
Permisos sanitarios	75.000	Requiere su tramitación con 60 días de anticipación
Cambio de uso de suelo	55.000	1,25 UTM a Julio de 2015 (43.846)

La formalización de empresas de una empresa como la descrita en el presente proyecto, no solo constituye una obligación sino que además conlleva los siguientes beneficios:

### **Beneficios**

- Acceder a apoyos y subsidios de los Servicios Públicos para capacitación y asistencia técnica
- Ser sujeto de créditos bancarios, abrir cuentas corrientes, contratar seguros
- Acceder al portal Chile compras y acceder al mercado de compras públicas

Adicionalmente, y para poder realizar las actividades recreativas que serán parte de la propuesta de valor del lodge se deberá cumplir con la Ley 20.416 y su reglamento y declarar legalmente las actividades de turismo aventura (Cabalgatas, cicloturismo, trekking, observación de flora y fauna, paseos náuticos, senderismo o hiking). Esta tramitación no tiene un costo asociado.

Desde la dimensión de los tiempos requeridos para la tramitación, se deben considerar a lo menos 120 días para iniciar los trámites, pues los correspondientes al servicio nacional ambiental son los que requerirán mayor tiempo de tramitación.

## **13. Análisis Técnico**

### **13.1. Declaración de los supuestos**

#### **13.1.1. Tasa de descuento**

En base a las evaluaciones de otros estudios citados en la bibliografía, se tiene que las tasas de descuento frecuentemente utilizadas varían entre un 20% a un 35% máximo. Dada las condiciones de riesgo del proyecto, y al premio por liquidez esperado por el inversionista, se considerará una tasa de 35% real anual.

Adicionalmente la tasa de descuento será uno de los factores a sensibilizar para incluir las distintas perspectivas de riesgo, y el punto de inflexión en el cual el proyecto dejaría de ser rentable para un inversionista.

#### **13.1.2. Ocupación**

Se considera, en base al plan comercial propuesto que la ocupación del Lodge durante la temporada alta será de un 80%, y que durante la temporada baja se tendrá una ocupación del 40%, por lo tanto, si se considera una ocupación ponderada de 50% para los flujos anuales.

#### **13.1.3. Otros supuestos**

- El horizonte de evaluación para el proyecto es de 10 años, dado el tipo de inversión y el trabajo requerido para sustentar los flujos
- La tasa de impuestos de primera categoría corresponde al 20%
- Se considera que existirá un periodo de aprendizaje, y por tanto durante el primer año solo se logrará el 80% de los flujos de ingresos proyectados, y durante el segundo año solo se lograrán el 90% de los flujos de ingresos proyectados, para regularizarse finalmente al tercer año.
- Los flujos estarán proyectados en UF, al 30 de Junio de 2015 correspondiente a \$24.982,96
- Se considera un capital de trabajo que permita sostener los gastos de operación del lodge por un periodo de 3 meses. (Esto considera la condición que el Lodge debe ser inaugurado de manera que pueda estar en operaciones para la temporada de alta demanda)

## 13.2. Plan de Inversiones

### Terreno

La selección del terreno en donde se emplazará el lodge será un elemento clave que determinará los flujos futuros de este. Dado lo anterior se logró cotizar una serie de lugares potenciales que disponen del espacio suficiente para soportar el lodge y un eventual crecimiento en el futuro.

Dentro de las opciones se tiene la siguiente propuesta en orden de prioridades.

**Tabla 6: Cotizaciones y ubicaciones de terrenos viables a Junio 2015 (Elaboración propia)**

<b>Valor Terreno[CLP]</b>	<b>Superficie Útil[M<sup>2</sup>]</b>	<b>Acceso directo a la Playa</b>	<b>Sector</b>
15.000.000	2.500	Si	Playa Lobería
25.000.000	2.500	No	Playa Miramar

Teniendo en cuenta los requerimientos estratégicos para la realización del Lodge, se opta por la opción de Playa Miramar u otra dependiendo de cuando el inversionista decida implementar el proyecto

### Infraestructura

Dada las decisiones de tamaño, el lodge requerirá inicialmente de una infraestructura que permita tener disponibles 5 habitaciones, 2 de capacidad para dos personas más una cama adicional que es entregada como un adicional, y 3 de capacidad para 4 personas. La infraestructura contempla un espacio para el restaurant, y la evaluación y diseño especializado de un arquitecto para cumplir con la premisa de integración con el entorno.

### Capacitaciones

Dentro del plan de inversiones se considera un taller de capacitación a ser proporcionado por una empresa externa, que considere puntos clave de un servicio turístico, para así tener una base de calidad a ser gestionada por el administrador en el futuro.

### Página Web

Como se detalló en el modelo Canvas, la página web constituye un elemento clave de relacionamiento con los clientes. Dado lo anterior se deberá invertir en el desarrollo de un sitio Web, que permita el agendamiento de habitaciones, consultas por disponibilidad, pago de reservas, y futuras integraciones con operadores turísticos. Para ello entonces se tienen los siguientes órdenes de magnitud para esta inversión.

## Intangibles

Dentro de la categoría de intangibles se tienen los permisos relevados en el análisis legal, siendo la declaración de impacto ambiental el punto más fuerte, y que debe ser solicitado con la antelación descrita para no comprometer la ejecución del proyecto.

Con las descripciones anteriores, se tiene entonces que las inversiones a realizar son las siguientes.

**Tabla 7: Detalle de inversiones (Elaboración propia)**

Concepto	Precio[CLP]	Precio[CLF]
<b><i>Tangibles</i></b>		
Terreno	\$ 25,000,000	1000.68
Infraestructura	\$ 60,000,000	2401.64
Alajamiento, Mobiliario y Otros	\$ 3,000,000	120.08
Implementos cocina	\$ 8,000,000	320.22
Implementos Hotelería	\$ 3,000,000	120.08
Desarrollo Página Web	\$ 300,000	12.01
<b><i>Intangibles</i></b>		
Declaración Impacto Ambiental	\$ 2,000,000	80.05
Autorizaciones Sanitarias	\$ 75,000	3.00
Permisos Municipales	\$ 55,000	2.20
Capacitaciones	\$ 500,000	20.01
Publicidad (Lanzamiento)	\$ 300,000	12.01
<b>Total</b>	<b>\$ 99,300,000</b>	<b>4091.99</b>

### 13.3. Flujo Puro

Con las consideraciones anteriores, se tiene el siguiente flujo de caja para el proyecto sin financiamiento.

**Tabla 8: Flujo de Caja Puro (Elaboración propia)**

#### Flujo de Caja Proyecto Puro

Valores expresados en CLF \$ 24,982.96

Concepto\Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas Alojamiento		2,925	3,291	3,656	3,656	3,656	3,656	3,656	3,656	3,656	3,656
Ingresos por ventas Restaurant		2,435	2,739	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043
Costos de Ventas		(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)
Gastos Fijos		(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)
Gastos Financieros											
Depreciación		(141)	(141)	(141)	(101)	(101)	(101)	(101)	(84)	(84)	(48)
Ganancia de Capital											
Perdida del ejercicio anterior											
Utilidad antes de impuestos		1,710	2,380	3,050	3,090	3,090	3,090	3,090	3,107	3,107	3,143
Impuestos	-	(342)	(476)	(610)	(618)	(618)	(618)	(618)	(621)	(621)	(629)
Utilidad despues de impuesto	-	1,368	1,904	2,440	2,472	2,472	2,472	2,472	2,486	2,486	2,514
Depreciación		141	141	141	101	101	101	101	84	84	48
Perdida del ejercicio anterior											
Ganancia de Capital											
Flujo Operacional	-	1,509	2,045	2,581	2,573	2,573	2,573	2,573	2,569	2,569	2,562
Inversión	(4,092)										
Capital del trabajo	(877)										
Recuperación Capital de Trabajo											877
Valor Residual											
Prestamo											
Amortizaciones											
Flujo No Operacional	(4,969)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	877
Flujo de Caja	(4,969)	1,509	2,045	2,581	2,573	2,573	2,573	2,573	2,569	2,569	3,439

<b>Valor Presente Neto</b>	984	UF
----------------------------	-----	----

Tasa de Descuento	35%
-------------------	-----

Impuestos	20%
-----------	-----

<b>Tasa interna de Retorno</b>	42%
--------------------------------	-----

<b>Periodo de recuperación del capital</b>	3	Años
--	---	------

De la evaluación de los flujos sin financiamiento se tiene que el valor presente neto para el Lodge es de 984UF a una tasa de descuento del 35%, y una tasa interna de retorno TIR de un 42%, recuperándose el capital en 3 años.

Dado lo anterior se tiene que el proyecto resulta rentable para su ejecución con los criterios descritos en los acápite anteriores.

### 13.3.1. Análisis de Escenarios

Para dar al inversionista una perspectiva del riesgo asociado al proyecto, se presentan distintos escenarios en los que puede desarrollarse el proyecto.

#### 13.3.1.1. Escenario Optimista

En este escenario, se considera que las ventas correspondientes al restaurant aumentan en un 10%, la ocupación aumenta a un 65% y las condiciones de riesgo permiten considerar una tasa de descuento de un 20%.

**Tabla 9: Flujo de Caja Puro Optimista (Elaboración propia)**

#### Flujo de Caja Proyecto Puro Optimista

Valores expresados en CLF \$ 24,982.96

Concepto\Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas Alojamiento		3,790	4,264	4,737	4,737	4,737	4,737	4,737	4,737	4,737	4,737
Infresos por ventas Restaurant		2,678	3,013	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348	3,348
Costos de Ventas		(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)
Gastos Fijos		(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)
Gastos Financieros											
Depreciación		(141)	(141)	(141)	(101)	(101)	(101)	(101)	(84)	(84)	(48)
Ganancia de Capital											
Perdida del ejercicio anterior											
Utilidad antes de impuestos		2,818	3,627	4,435	4,475	4,475	4,475	4,475	4,492	4,492	4,528
Impuestos		-	(564)	(725)	(887)	(895)	(895)	(895)	(898)	(898)	(906)
Utilidad despues de impuesto		-	2,254	2,901	3,548	3,580	3,580	3,580	3,594	3,594	3,622
Depreciación			141	141	141	101	101	101	84	84	48
Pedida del ejercicio anterior											
Ganancia de Capital											
Flujo Operacional		-	2,395	3,042	3,689	3,681	3,681	3,681	3,681	3,677	3,677
Inversión		(4,092)									
Capital del trabajo		(877)									
Recuperación Capital de Trabajo											877
Valor Residual											
Prestamo											
Amortizaciones											
Flujo No Operacional		(4,969)	-	-	-	-	-	-	-	-	877
Flujo de Caja		(4,969)	2,395	3,042	3,689	3,681	3,681	3,681	3,677	3,677	4,548

**Valor Presente Neto** 9,091 UF

Tasa de Descuento 20%

Impuestos 20%

**Tasa interna de Retorno** 61%

**Periodo de recuperación del capital** 2 Años

En este escenario se observa que el Valor Presente neto del proyecto aumenta a 9,091UF y el periodo de recuperación disminuye a 2 años. Se tiene que la Tasa Interna de Retorno se mueve desde un 42% hasta 61%.

### 13.3.1.2. Escenario Pesimista

En este escenario se considera que las ventas provenientes del Restaurant disminuyen en un 10%, y la tasa de ocupación baja a un 45%.

Adicionalmente se considera que por ineficiencias de operación los costos de operación fijos aumentan en un 10%.

**Tabla 10: Flujo de Caja Puro Pesimista (Elaboración propia)**

#### Flujo de Caja Proyecto Puro Pesimista

Valores expresados en CLF \$ 24,982.96

Concepto\Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas Alojamiento		2,579	2,902	3,224	3,224	3,224	3,224	3,224	3,224	3,224	3,224
Infresos por ventas Restaurant		2,191	2,465	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739	2,739
Costos de Ventas		(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)
Gastos Fijos		(207)	(207)	(207)	(207)	(207)	(207)	(207)	(207)	(207)	(207)
Gastos Financieros											
Depreciación		(141)	(141)	(141)	(101)	(101)	(101)	(101)	(84)	(84)	(48)
Ganancia de Capital											
Perdida del ejercicio anterior											
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>1,102</b>	<b>1,698</b>	<b>2,294</b>	<b>2,334</b>	<b>2,334</b>	<b>2,334</b>	<b>2,334</b>	<b>2,352</b>	<b>2,352</b>	<b>2,387</b>
Impuestos		-	(220)	(340)	(459)	(467)	(467)	(467)	(470)	(470)	(477)
<b>Utilidad despues de impuesto</b>		<b>-</b>	<b>881</b>	<b>1,358</b>	<b>1,836</b>	<b>1,868</b>	<b>1,868</b>	<b>1,868</b>	<b>1,881</b>	<b>1,881</b>	<b>1,910</b>
Depreciación		141	141	141	101	101	101	101	84	84	48
Pedida del ejercicio anterior											
Ganancia de Capital											
<b>Flujo Operacional</b>		<b>-</b>	<b>1,022</b>	<b>1,499</b>	<b>1,976</b>	<b>1,968</b>	<b>1,968</b>	<b>1,968</b>	<b>1,965</b>	<b>1,965</b>	<b>1,958</b>
Inversión		(4,092)									
Capital del trabajo		(877)									
Recuparción Capital de Trabajo											877
Valor Residual											
Préstamo											
Amortizaciones											
<b>Flujo No Operacional</b>		<b>(4,969)</b>	<b>-</b>	<b>877</b>							
<b>Flujo de Caja</b>		<b>(4,969)</b>	<b>1,022</b>	<b>1,499</b>	<b>1,976</b>	<b>1,968</b>	<b>1,968</b>	<b>1,968</b>	<b>1,965</b>	<b>1,965</b>	<b>2,835</b>

**Valor Presente Neto** (538) UF

Tasa de Descuento 35%

Impuestos 20%

**Tasa interna de Retorno** 31%

**Periodo de recuperación del capital** 4 Años

De este escenario se observa que el proyecto se vuelve inviable, pues el VPN es de - 538UF, y desde luego la TIR es menor incluso que la tasa de descuento, por lo que estas condiciones son de suma sensibilidad para tener en cuenta por parte del inversionista y del administrador que será el responsable de gestionar estas variables para no llegar a estos niveles.

### 13.4. Flujo con Financiamiento

Se tiene como supuesto que existe la posibilidad de financiar el proyecto utilizando financiamiento privado, correspondiente al 50% de la inversión total del proyecto, con una tasa de mercado correspondiente al 10%, y un plazo de 5 años, teniéndose la siguiente tabla de composición del crédito.

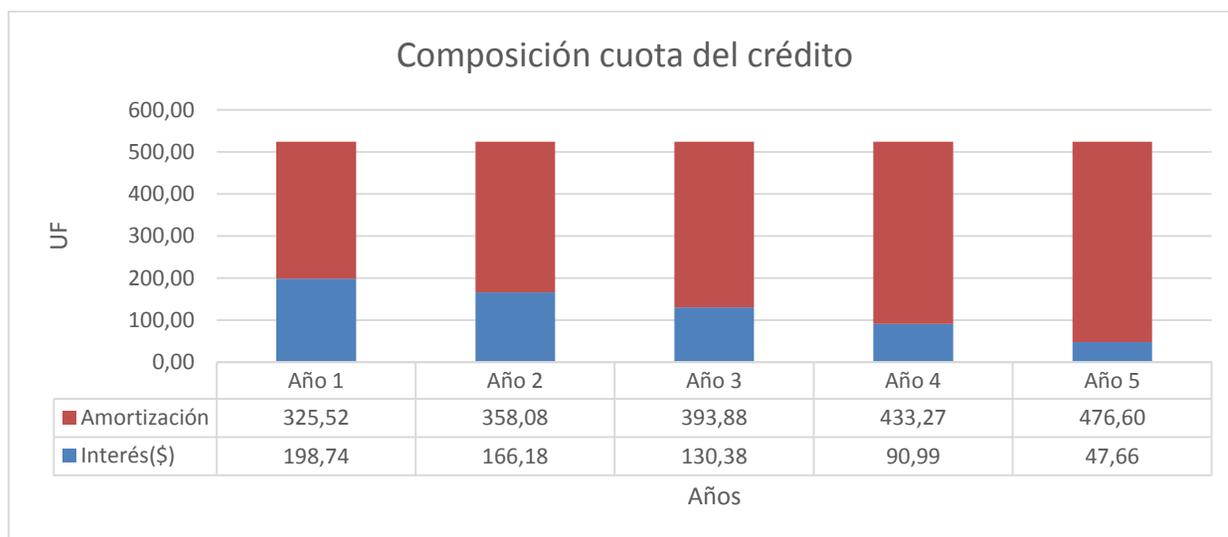
**Tabla 11: Parámetros crédito para financiamiento en UF (Elaboración propia)**

Valor Préstamo	<b>1987.35</b>
Valor Cuota	<b>524.26</b>
Años Crédito	<b>5</b>
Tasa de Interés	<b>10%</b>

**Tabla 12: Tabla de amortización del crédito en UF (Elaboración propia)**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuota(\$)	524.26	524.26	524.26	524.26	524.26
Interés(\$)	198.74	166.18	130.38	90.99	47.66
Amortización	325.52	358.08	393.88	433.27	476.60

Gráficamente la información relativa al crédito es mostrada en la



**Figura 10: Gráfico de composición de la cuota de crédito (Elaboración propia)**

A continuación se presenta el flujo con financiamiento con las condiciones del crédito para el financiamiento de la empresa.

**Tabla 13: Flujo de Caja con préstamo privado (Elaboración propia)**

**Flujo de Caja Proyecto Financiado**

Valores expresados en CLF \$ 24,982.96

Concepto\Año	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por ventas Alojamiento		2,925	3,291	3,656	3,656	3,656	3,656	3,656	3,656	3,656	3,656
Infresos por ventas Restaurant		2,435	2,739	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043	3,043
Costos de Ventas		(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)	(3,321)
Gastos Fijos		(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)	(189)
Gastos Financieros		(199)	(166)	(130)	(91)	(48)					
Depreciación		(141)	(141)	(141)	(101)	(101)	(101)	(101)	(84)	(84)	(48)
Ganancia de Capital											
Perdida del ejercicio anterior											
Utilidad antes de impuestos		1,511	2,214	2,920	2,999	3,042	3,090	3,090	3,107	3,107	3,143
Impuestos		-	(302)	(443)	(584)	(600)	(608)	(618)	(618)	(621)	(629)
Utilidad despues de impuesto		-	1,209	1,771	2,336	2,399	2,434	2,472	2,472	2,486	2,514
Depreciación			141	141	141	101	101	101	101	84	48
Pedida del ejercicio anterior											
Ganancia de Capital											
Flujo Operacional		-	1,350	1,912	2,476	2,500	2,535	2,573	2,573	2,569	2,562
Inversión		(4,092)									
Capital del trabajo		(877)									
Recuparación Capital de Trabajo											877
Valor Residual											
Préstamo		1,987									
Amortizaciones			(326)	(358)	(394)	(433)	(477)				
Flujo No Operacional		(2,982)	(326)	(358)	(394)	(433)	(477)	-	-	-	877
Flujo de Caja		(2,982)	1,024	1,554	2,083	2,067	2,058	2,573	2,573	2,569	3,439

**Valor Presente Neto** 1,873 UF

Tasa de Descuento 35%

Impuestos 20%

**Tasa interna de Retorno** 54%

**Periodo de recuperación del capital** 3 Años

En las condiciones de financiamiento, se tiene desde luego dado el apalancamiento financiero, un aumento del VAN hacia 1.873UF, con una TIR del 54%, aumentando entonces las expectativas de éxito desde la perspectiva financiera, pero aumentando el riesgo al tener endeudamiento y estar cercano a las condiciones descritas en el escenario pesimista.

## 14. Conclusiones y Recomendaciones

El análisis de mercado mostrado en el estudio, revela que existe de acuerdo a los datos relevados una demanda creciente respecto a los servicios turísticos en la región del Bío Bío y con una fuerte estacionalidad marcada por la temporada estival. En base a la encuesta de elaboración propia se tiene que existe un mercado potencial en el segmento de personas entre 26 y 35 años con disposición a gastar entre 40.000 y 50.000 pesos por persona por noche y que acceden a la zona utilizando movilización propia. Desde la oferta se tiene que no existen establecimientos que cubran los aspectos sustentables descritos en el estudio, por lo que existe un mercado el que resulta pertinente analizar para continuar con las evaluaciones técnicas.

Del análisis del flujo de caja puro, se tiene que el VAN y la TIR con las condiciones y supuestos es de 1.004[UF] a una tasa de descuento de 35%, y TIR de 42%, condiciones muy conservadoras para este tipo de inversión, lo que implica que desde la perspectiva técnica existe viabilidad para realizar implementar el negocio descrito, por lo que se recomienda la ejecución de este proyecto.

El escenario pesimista presentado corresponde a las peores condiciones por lo que implica la inviabilidad del proyecto. Dado lo anterior si el inversionista decide ejecutar el proyecto deberá establecer puntos de control adecuados para no tener los parámetros que impliquen la inviabilidad del proyecto.

Del análisis del financiamiento, se recomienda dados los flujos proyectados un endeudamiento a través de un préstamo para aumentar el VAN del proyecto desde los 1.004[UF] hasta los 1.893[UF], teniéndose una TIR del 54%. Sin embargo esta alternativa aumentará los riesgos de ejecución del proyecto, por lo que se deberá aumentar el control de los parámetros definidos en el análisis de escenario.

Dada la relativa baja rentabilidad sobre la inversión, los riesgos, y el análisis FODA se tiene que la empresa ante variaciones de las condiciones de entorno podría quedar en una condición desfavorable, se recomienda tomar el modelo de negocios, operación y la estrategia para desarrollos de proyectos en lugares que reúnan condiciones similares a Cobquecura en términos de entorno y nivel de desarrollo del turismo.

La rentabilidad del proyecto aumentaría considerablemente a un VAN 2.004 UF con una TIR de 52% si se logra contar con un inversionista que sea dueño del terreno, por lo que se recomienda la búsqueda de un socio estratégico para la materialización del proyecto.

## **15. Bibliografía**

### **Libros**

[1] Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. 2013. Administración Estratégica y Política de Negocios, hacia la sostenibilidad Global. Décimo tercera edición. Colombia. Pearson.

[2] Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain. 2008. Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. Mexico. McGraw Hill.

[3] Chase, Aquilano & Jacobs. 2000. Administración de Operaciones; 8º Edición. Editorial McGraw Hill.

[4] Kinnear, Taylor, 1995, Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, Quinta Edición, McGraw Hill.

### **Trabajos de título**

[4] Hofer Andrés. 2010. Plan de Negocios de un Centro Turístico en Punucapa, Valdivia. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

[5] Delgado Milagros. 2008. Análisis Estratégico del Sector Turismo de la XV Región Arica-Parinacota, a través del modelo Balanced Scorecard. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

### **Publicaciones**

[6] Nicolás Crisosto, Gabriela Mellado. 2012. Informe sobre el potencial turístico del sector sur-poniente de la región del Bío-Bío. Revista Interamericana de Ambiente y Turismo, Volumen 8(2):133-139.

[7] Enrique Jofré, Alex Caqueo. 2014. Curso Evaluación de Proyectos.

[8] Ariel Gringaus H. – Enrique Jofré R. 2014. Recomendaciones para el Diseño de un Plan de Negocios (PdN o BP)

### **Sitios Web**

[9] Servicio Nacional de Turismo. <[www.sernatur.cl](http://www.sernatur.cl)> . [consulta 22-Septiembre-2014]

[10] Chile Sustentable. <[www.chilesustentable.travel](http://www.chilesustentable.travel)> . [consulta 22-Septiembre-2014]

## 16. Anexo N°1 Encuesta

### 16.1. Metodología

La metodología a ser utilizada es la del muestreo simple, dadas las restricciones respecto a la posibilidad de realizar la encuesta en el mismo lugar durante todas las temporadas. La distribución de la encuesta se realizó a través de las redes sociales, lo que agrega un componente de sesgo respecto especialmente a grupos etarios y grupos socioeconómicos pues para participar de la misma se requiere acceso a internet.

### 16.2. Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se considera como meta objetivo un error maestral de 5%, con un nivel de confianza del 95%, teniéndose entonces para una población estimada de visitantes mensuales de 5.000, un tamaño óptimo de muestra de 355 personas encuestadas.

### 16.3. Preguntas contenidas en la encuesta

Para la obtención de datos primarios, el estudio contempla la realización de la siguiente encuesta realizada online utilizando la plataforma Google Forms ®

#### Encuesta Turismo Cobquecura

Encuesta para personas que han visitado la comuna de Cobquecura para realizar actividades turísticas y/o deportivas

\* Required

¿Ha visitado Cobquecura en los últimos 5 años? \*

Lugar de residencia - procedencia \*

Por favor describir el lugar de residencia / procedencia

Medio de transporte en el que llega a Cobquecura \*

- Automóvil
- Transporte Público
- Otro

Ocupación Actual \*

- Estudiante
- Profesional
- Dueña de Casa
- Trabajador dependiente
- Trabajador independiente
- Jubilado
- Empresario
- Ejecutivo
- Other:

**Edad \***

- Menos de 18 años
- 18 a 25 años
- 26 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 a 50 años
- 51 a 55 años
- 56 a 60 años
- Más de 60 años

**Estado Civil \***

- Soltero(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)/Separado(a)
- Viudo(a)

**Relación con los acompañantes \***

Describir con quien normalmente visita Cobquecura

- Familiares
- Amigos
- Pareja
- Otro

**Tiempo de estadía \***

- Durante el día
- 2 a 3 días
- 4 a 5 días
- 6 a 7 días
- 8 a 9 días
- Más de 10 días

**Frecuencia de visita \***

- Todos los veranos
- Todas las vacaciones de invierno
- Cada 6 meses
- Por primera vez
- Por segunda vez
- Todos los fines de semana

**Tipo de alojamiento preferido \***

- Casas de familiares/amigos
- Camping
- Cabañas
- Casa de arriendo
- Casa propia
- Residencial
- Hotel
- Lodge

**Razón por la que visita la comuna \***

- Playas
- Cercanía
- Hospitalidad
- Tranquilidad
- Naturaleza
- Deportes
- Precios bajos
- Comida típica (Pescados, Mariscos)
- Otra
- Calidez de la gente
- Fiestas religiosas
- Pesca

**Lugar de Alimentación \***

- Casas de familiares/amigos
- Restaurante
- Lugar de alojamiento
- Otro

**Principales Actividades Realizadas \***

- Deportes de Playa
- Deportes acuáticos (Surf, Body Board, Natación)
- Pesca
- Otros

**Gasto Estimado en Alojamiento por día por persona \***

Indicar el gasto estimado por día por persona por el cual paga durante su estadía en Cobquecura

- \$0 por tratarse de casas de familiares/amigos
- Menos de \$10.000
- Entre \$10.000 y \$20.000
- Entre \$20.000 y \$30.000
- Entre \$30.000 y \$40.000
- Entre \$40.000 y \$50.000
- Entre \$50.000 y \$60.000
- Entre \$60.000 y \$80.000
- Entre \$80.000 y \$90.000
- Entre \$90.000 y \$100.000
- Entre \$110.000 y \$120.000

**Gasto Estimado en Alimentacion por día por persona \***

Indicar el gasto estimado por persona por concepto de alimentación

- \$0 por tratarse de casas de familiares/amigos
- Menos de \$10.000
- Entre \$10.000 y \$20.000
- Entre \$20.000 y \$30.000
- Entre \$30.000 y \$40.000
- Entre \$40.000 y \$50.000
- Entre \$50.000 y \$60.000
- Entre \$60.000 y \$80.000
- Entre \$80.000 y \$90.000
- Entre \$90.000 y \$100.000
- Entre \$110.000 y \$120.000

**Submit**



100%: You made it.

*Never submit passwords through Google Forms.*

## 16.4. Resultados

La encuesta fue contestada por un total de 158 personas, que para los datos descritos para el tamaño de la muestra, representa un error maestro de 7,67%, por lo que la encuesta se considera válida para la toma de decisiones.

