



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UN CENTRO TURÍSTICO EN PUNUCAPA,
VALDIVIA**

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

ANDRÉS ORLANDO HOFER VIDAL

PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:
**DANIEL ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO CABELLO SOTO**

SANTIAGO DE CHILE
Julio, 2010

RESUMEN

El objetivo principal de este estudio es diseñar un plan de negocios para un centro turístico en Punucapa, Valdivia, tomando en consideración que el inversionista posee el terreno en donde se emplazará este resort. La zona destaca por su gran potencial en base a varios atributos relevantes: acceso directo al río Cruces, hermosos paisajes, tranquilidad, seguridad y calidad del entorno natural.

En primer término se realizó un análisis de la situación actual del mercado hotelero en Valdivia y el entorno de esta industria. Éste se centró en la necesidad ofrecer servicios adicionales a la prestación base tradicional de alojamiento, como una oportunidad de negocios, privilegiando la diferenciación y la calidad de estos servicios.

En segundo lugar, se determinó un modelo de negocios aplicable al Centro Turístico, basado en un plan comercial diseñado en una trilogía de conceptos: descansar, conocer y disfrutar. A partir de ello se generan estrategias para captar clientes que combinan una serie de actividades como la navegación por los ríos de la zona, los paseos al bosque nativo, la relajación, la gastronomía y la posibilidad de practicar deportes. Además se contempla el aprovechamiento de la ocupación del centro turístico a través de la realización de eventos y congresos.

Para determinar la viabilidad de este proyecto se diseñaron el plan comercial, de operaciones, de recursos humanos, se evaluó la factibilidad técnica-económica, el análisis de sensibilidad y el plan financiero.

El proyecto, con una inversión de 116.353 UF (incluido el capital de trabajo) es viable de realizar con un VPN de 61.222 UF a una tasa de descuento del 7%, la TIR es de 14% y el período de recuperación del capital es de 9 años. Al acceder a un crédito Corfo Regional por el 50% de la inversión con una tasa de interés preferencial de un 6,2% real anual la TIR es de un 19% y el período de recuperación del capital es de 8 años.

INDICE

Capítulo	Página.
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	11
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA.....	23
4. MODELO DE NEGOCIOS.....	38
5. PLAN COMERCIAL.....	41
6. PLAN DE OPERACIONES	147
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	195
8. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA-ECONÓMICA.....	206
9. PLAN FINANCIERO.....	212
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	216
11. BIBLIOGRAFÍA.....	223
ANEXO A.....	225
ANEXO B.....	229

TABLAS

	Página
1. Comparación Región de Los Ríos y Chile	12
2. Comparación Región de Los Ríos y Chile Enero -Febrero 2008 y 2009	12
3. Principales motivaciones para realizar el viaje a la Región de Los Ríos	19
4. Perfil Turistas Región de Los Ríos	19
5. Cantidad de visitantes por perfil de Cliente Región de los Ríos	30
6. Perfil de Cliente Región de los Ríos	31
7. Número de Congresos y Eventos en Valdivia	32
8. Perfil detallado turistas seleccionados para el proyecto	51
9. Número de turistas según perfil en el año 2008	52
10. Tarifas Programa de Estadía de 7 días en Enero y Febrero Centro turístico Punucapa	60
11. Tarifas Programa de Estadía de 7 días en vacaciones de invierno y vacaciones de Fiestas Patrias	61
12. Tarifas Estadía de media pensión de Enero y Febrero por día	61
13. Tarifas Estadía de media pensión en Enero y Febrero por 3 días	62
14. Tarifas Estadía de media pensión de Marzo a Diciembre por día	62
15. Tarifas Estadía de media pensión de Marzo a Diciembre por 3 días	63
16. Tarifas Estadía de media pensión de Marzo a Diciembre por 7 días	63
17. Estadía con desayuno en Enero y Febrero	63
18. Tarifas Estadía con desayuno en Enero y Febrero por 3 días	64
19. Tarifas Estadía con desayuno en Enero y Febrero por 7 días	64
20. Tarifas Estadía con desayuno de Marzo a Diciembre por día	65
21. Tarifas Estadía con desayuno de Marzo a Diciembre por 3 días	65
22. Tarifas Estadía con desayuno de Marzo a Diciembre por 7 días	65
23. Tarifas por día por asistente a Eventos y Congresos en 3 hoteles diferentes	67
24. Número de turistas según perfil en el año 2008	80
25. Resumen Ingresos por Alojamiento y Restaurant (almuerzos y cenas) de turistas y visitantes Centro Turístico Punucapa	132
26. Resumen Ingresos Asistentes a Eventos y Congresos Centro Turístico Punucapa	137
27. Estimación de Ingresos Espacio de Relajación	138
28. Disposición de pago por tipo de Souvenir	140
29. Distribución en porcentaje de los tipos de Souvenir que compran las 32 personas encuestadas	141
30. Determinación de ingresos por Souvenir al año	141
31. Precios productos tipo en un Frigobar en habitaciones	142
32. Determinación de ingresos por consumo de Frigobar en las habitaciones al año	143
33. Determinación de ingresos por uso de PC con acceso a internet al año	144
34. Determinación de ingresos por llamadas telefónica al año	145
35. Resumen Ingresos por año Centro Turístico Punucapa	146
36. Detalle de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros en \$ y UF	181
37. Planificación de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos	

y otros en 10 años (en \$ y en UF) 182

	Página
38. Depreciación anual de inversiones en alhajamiento, mobiliario, equipos y otros en \$	184
39. Resumen de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros	185
40. Resumen de Inversiones Totales	186
41. Resumen de la depreciación anual de las inversiones totales	186
42. Medio de compra del viaje por agencia de viaje	187
43. Valores ingresos de estadía por perfil de cliente	188
44. Costo de venta por contacto realizado agencia de viajes	188
45. Suministros en \$ y UF (sin IVA)	189
46. Costo de venta por unidad de Souvenir en \$	190
47. Costo de venta anual por Souvenir en \$ y UF	191
48. Costo de venta por producto frigobar en \$	191
49. Costo de venta anual consumo frigobar en \$ y UF	191
50. Detalle gastos fijos de renovación en \$ y UF	193
51. Resumen costo de venta anual Centro Turístico Punucapa	194
52. Resumen gastos fijos anuales sin incluir remuneraciones Centro Turístico Punucapa	194
53. Cantidad de personal detallado por función	201
54. Turnos del personal por función	202
55. Valores Sueldos por mes personal	203
56. Gasto fijo por mes en remuneraciones	204
57. Rentabilidad sobre inversión	208
58. Resultados de las simulaciones	209
59. Resumen Ingresos por año Centro Turístico Punucapa	221
60. Resumen de Inversiones Totales	221

FIGURAS

	Página
1. Número de Llegada de pasajeros año 2008 Región de Los Ríos	13
2. Planificación del Viaje	14
3. Medios de Información y Compra	15
4. Compra Local de Servicios	16
5. Perfil de Clientes	18
6. Clasificación menciones espontáneas encuesta de actividades turísticas sin oferta	20
7. Distribución alojamientos turísticos y Distribución días-habitaciones	27
8. Trilogía de conceptos del plan comercial	41
9. Perfil de turistas seleccionados para el proyecto	51
10. Ocupación Promedio de Hoteles en la Región de Los Ríos	53
11. Esquema tarificación de Alojamiento	60
12. Distribución Encuesta de las 32 personas que aceptan comprar Souvenir	140
13. Simbología Flujograma	147
14. Proceso General Reserva -Recepción-Salida	149
15. Mapa de Procesos	152
16. 1° Proceso: Alojamiento	153
17. 2° Proceso: Restaurant	155
18. 3° Proceso: Excursión Trekking	157
19. Vista página Web AccuWeather.com	158
20. 4° Proceso: Navegación	160
21. 5° Proceso: Actividades Deportivas	162
22. 6° Proceso: Eventos y Congresos	164
23. 7° Proceso: Compras	166
24. 8° Proceso: Souvenir	168
25. 9° Proceso: Espacio de Relajación	170
26. Mapa de Procesos	171
27. Organigrama	200
28. Las 50 simulaciones y sus respectivos VPN	210
29. Cálculo de Gastos Financieros y Amortizaciones	213
30. Trilogía de conceptos del plan comercial	219

1. INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de Tesis se desarrollará un plan de negocios para un futuro centro turístico que se ubicará en la comuna de Valdivia, capital de la Región de Los Ríos. La idea central es generar un plan de negocios que permita emprender un proyecto que ofrezca un producto turístico dadas las grandes posibilidades que actualmente tiene este rubro económico en esta zona.

Este plan de negocios estará dirigido a un inversionista interesado en generar una empresa turística que opere en la zona. La empresa en cuestión deberá formarse a partir de este plan de negocios. El dueño de este futuro proyecto cuenta actualmente con un terreno en la zona de Punucapa, un pueblo de origen prehispánico situado en la comuna de Valdivia (a 842 kilómetros de Santiago de Chile). El poblado, compuesto de una sola y larga calle de tierra, está ubicado en la ribera occidental del río Cruces. Punucapa tiene cuatro vías de acceso, dos para automóviles por el interior, que bifurcan del camino a Curiñanco, uno ribereño que pasa por varios predios privados, y la ruta fluvial.

El dueño de este futuro proyecto posee más de veinte hectáreas en esta zona con superficie cubierta por bosques nativos aledaña al río Cruces. El lugar destaca por cuatro atributos relevantes: paisajes, tranquilidad (descanso), calidad del entorno natural y seguridad.

La idea es aprovechar el activo que posee esta persona para generar esta oportunidad de negocio.

A continuación se incluyen algunas fotografías de la zona donde se ofrecerá este servicio turístico:



Fotografía N° 1: Terreno en Punucapa.



Fotografía N° 2: Ribera río Cruces del terreno en Punucapa.

1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para un Centro Turístico que permita comercializar servicios a turistas y a los asistentes a eventos y congresos en Punucapa, comuna de Valdivia.

1.2 Alcances

- Se realizará un Plan de Negocios desarrollando las siguientes etapas:

- Análisis de la Situación Actual
- Análisis del Entorno de la Industria
- Modelo de Negocios
- Plan Comercial
- Plan de Operaciones
- Plan de Recursos Humanos
- Evaluación de factibilidad técnica-económica
- Plan de Financiamiento

- El plan de negocios a desarrollar tiene definida la localización del centro turístico que ofrecerá un paquete de servicios a turistas y los asistentes a eventos y congresos: un terreno de veintidós hectáreas ubicado en Punucapa, comuna de Valdivia. Esta zona es privilegiada en términos de atractivos turísticos y por sus condiciones naturales las cuales son muy apreciadas por todos los turistas en general.

El centro turístico albergará a los dos segmentos de mercado. En época de verano (enero, febrero y marzo) su utilización será más intensiva para los turistas en época estival y el resto del año se utilizará más en Eventos y Congresos (en todo caso ambas ocupaciones no son excluyentes).

1.3 Metodología

La metodología a utilizar comprende el análisis externo (Análisis de la Situación Actual) para caracterizar el mercado objetivo. Luego se identifican las oportunidades y las amenazas asociadas a este negocio (Análisis del Entorno de la Industria).

Luego se incluye la definición de la Estrategia, Misión, Visión y el Modelo de Negocios.

La metodología de las 4 P se aplicará para realizar el Plan Comercial. Se definirá el paquete turístico a ofrecer (producto/servicio), las políticas de precio, la plaza (definida de antemano en Punucapa, Valdivia) y la promoción.

La metodología de gestión de operaciones se utilizará para confeccionar el Plan de Operaciones con el diseño del centro turístico y los servicios asociados; y el Plan de Recursos Humanos que permita proveer el servicio turístico.

Luego se utilizará la metodología de evaluación privada de proyectos para determinar la viabilidad económica de este proyecto y la rentabilidad sobre inversión (elaboración del flujo de caja, indicadores de evaluación de proyectos, análisis de sensibilidad, cálculo de rentabilidad sobre inversión, etc).

Finalmente se utilizará la metodología de análisis financiero.

2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se analizará el mercado objetivo de este plan de negocios.

2.1 Análisis del Mercado

En términos generales la demanda por turismo a Valdivia es de 89,9 mil personas en el año 2008. Se estima que anualmente el mercado turístico de la región asciende a US\$ 248,6 millones, lo que incluye los gastos de transporte nacional e internacional para llegar a la región. La edad promedio del turista es 35 años. Se observa que llegan a la región un 70% de chilenos y un 30% de extranjeros. Los principales lugares de origen de los chilenos son: Región Metropolitana (58%) y Valparaíso (14,5%). Los extranjeros provienen principalmente de Argentina (31,8%); Estados Unidos (15,4%) y Brasil (10,9%). La duración promedio de un viaje es de 9,5 días. El tipo de alojamiento más utilizado es el hotel con más de un 66% de ocupación de habitaciones-cama ¹.

El servicio turístico contempla una amplia oferta. El principal componente turístico es el alojamiento. Por esa razón, uno de los indicadores por excelencia en el rubro del turismo en una zona específica es el número de llegada de pasajeros a establecimientos de alojamiento turístico y la pernoctación, que corresponde a una noche pasada por un pasajero registrado en un establecimiento de alojamiento turístico. Esta información se puede obtener por Región de Chile. A partir del año 2008 se incorporó al mapa político del país la llamada Región de Los Ríos cuya zona incluye a la ciudad de Valdivia y sus alrededores ².

En este contexto, en el año 2008 la Región de Los Ríos tuvo una llegada de 89,9 mil pasajeros con una pernoctación promedio de 1,7 noches por pasajero. Del total de pasajeros registrados el 12 % corresponde a turistas extranjeros.

Según la última información recabada en los meses de enero y febrero de 2009 la Región de Los Ríos tuvo una llegada de 31,2 mil pasajeros con una pernoctación

¹ Informe de Mensual de Turismo. Instituto Nacional de Estadísticas.

² Informe de Mensual de Turismo. Instituto Nacional de Estadísticas.

promedio de 1,9 noches por pasajero. Del total de pasajeros registrados el 15 % corresponde a turistas extranjeros³.

Se presenta a continuación una comparación de la Región de Los Ríos y el país en el año 2008:

Tabla N° 1. Comparación Región de Los Ríos y Chile

	Año 2008	
	Región de Los Ríos	Total Chile
Número de Llegada de Pasajeros	89.908	4.887.000
%	1,8%	100,0%
% de Turistas Extranjeros	12,0%	31,1%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (Informe Mensual de Turismo)

La Región de Los Ríos representa un 1,8% del valor de llegada de Pasajeros a nivel nacional y el porcentaje de turistas extranjeros que visitan la zona es de un 12% del total de llegadas de pasajeros a esta región en el año 2008. Esta información muestra por primera vez a Valdivia conformando la Región de Los Ríos separada de la Región de Los Lagos⁴.

Si se compara las temporadas estivales en dos años (2008 y 2009) se constata una leve baja del porcentaje de llegadas a la zona respecto al total nacional (de un 2,9% a 2,4%). Sin embargo aumenta el porcentaje de turistas extranjeros de 11,8% a 14,5% (se muestra la comparación en la siguiente tabla).

Tabla N° 2. Comparación Región de Los Ríos y Chile enero-febrero 2008 y 2009

	Enero-Febrero Año 2008		Enero-Febrero Año 2009	
	Región de Los Ríos	Total Chile	Región de Los Ríos	Total Chile
Número de Llegada de Pasajeros	35.746	1.216.689	31.224	1.279.457
%	2,9%	100%	2,4%	100%
% de Turistas Extranjeros	11,8%	30%	14,5%	27%

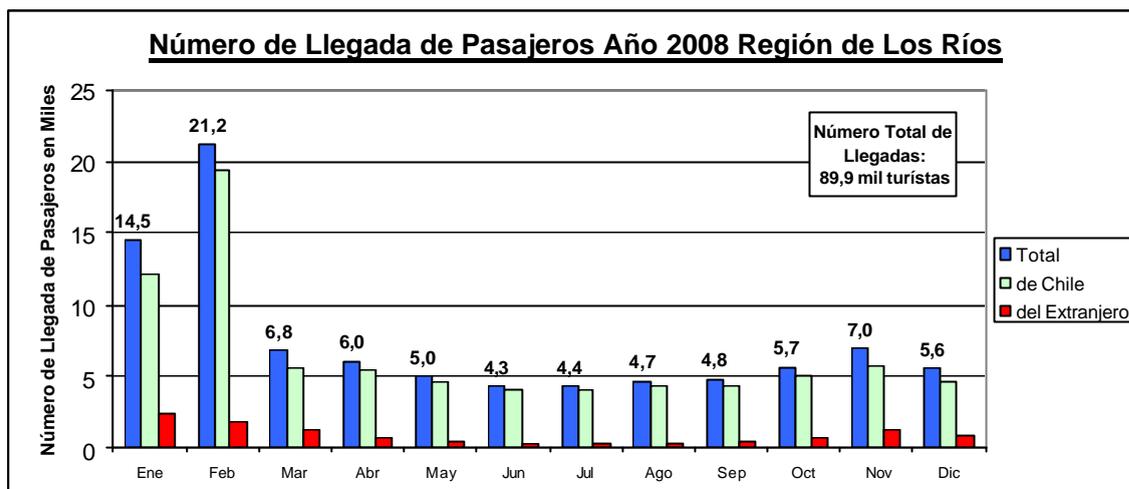
Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (Informe Mensual de Turismo)

A continuación se presenta la Figura N° 1 que muestra el número de llegada de pasajeros en el año 2008.

³ Informe de Mensual de Turismo. Instituto Nacional de Estadísticas.

⁴ Informe de Mensual de Turismo. Instituto Nacional de Estadísticas.

Figura N° 1



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (Informe Mensual de Turismo)

Se estima un crecimiento de un 2,0% en los próximos 5 años. El negocio turístico nacional en esta zona es estacional: en los meses de Enero y Febrero de 2008 se concentra el 40% de las llegadas de turistas. Entre los meses de Enero, Febrero y Marzo de 2008 se concentra casi la mitad de las visitas del año (47%). Por esta razón es fundamental generar servicios que eviten la marcada estacionalidad del rubro turismo⁵.

El mercado hotelero está focalizado a dos segmentos muy diferenciados:

- Turistas.
- Asistentes a eventos y congresos en el año.

Se analizará a continuación cada mercado por separado:

2.1.1 Mercado Turistas:

Este mercado es el considerado tradicional y presenta una gran demanda en época estival. En base a una encuesta aparecida en el Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur) se presenta los perfiles de clientes, particularmente de sus conductas de turismo

⁵ Informe de Mensual de Turismo. Instituto Nacional de Estadísticas.

asociadas al lugar. Con esta información se puede caracterizar con mejor calidad la demanda, y de este modo determinar el servicio a ofrecer.

El estudio se realizó en base a 300 encuestas en la Región de Los Ríos a través de una metodología que asegura el 95% de confiabilidad. Un 30% de las encuestas fueron realizadas a extranjeros y un 70% a nacionales.

Resultados:

De los visitantes a la Región un 79% planificó su viaje de manera independiente. Así mismo un 11% lo hizo a través de una agencia de Viajes en Chile y un 10% con Agencia de Viajes del país de origen.

Figura N° 2



Fuente: Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur)

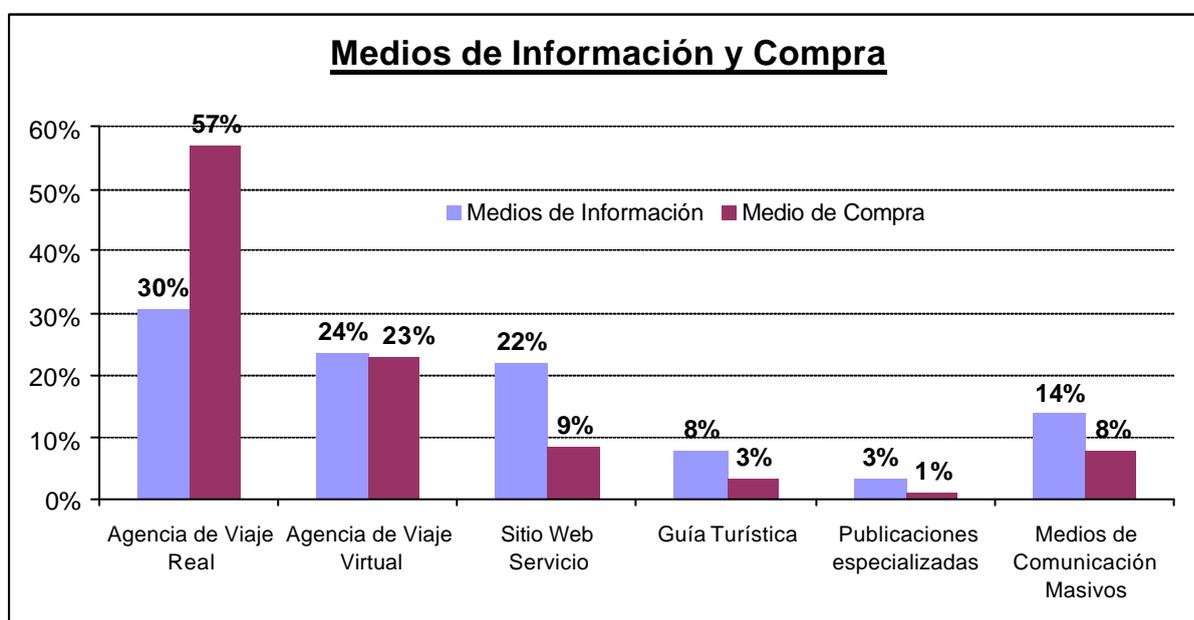
Respecto a los Medios de Información para realizar el viaje y la compra, un 30% recurre a la Agencia de Viaje Real pero un 57% finalmente compra el servicio a través de ella. Esto muestra la efectividad de la Agencia de Viaje Real como canal de información y compra. Las agencias de Viajes Virtual (servicio otorgado en Internet) son consultadas en un 24%. La compra por este medio es de un 23%⁶.

⁶ Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur), 2008

El sitio Web del servicio es consultado en un 22%. Sin embargo sólo un 9% de los clientes compra a través de este medio. Los otros medios presentan una baja presencia en información y pago⁷.

Como conclusión se debe promocionar el nuevo servicio en Agencias de Viaje Real y Agencia de Viaje Virtual (en conjunto son consultadas en un 54% y presentan una efectividad de compra de un 70%)⁸.

Figura N° 3



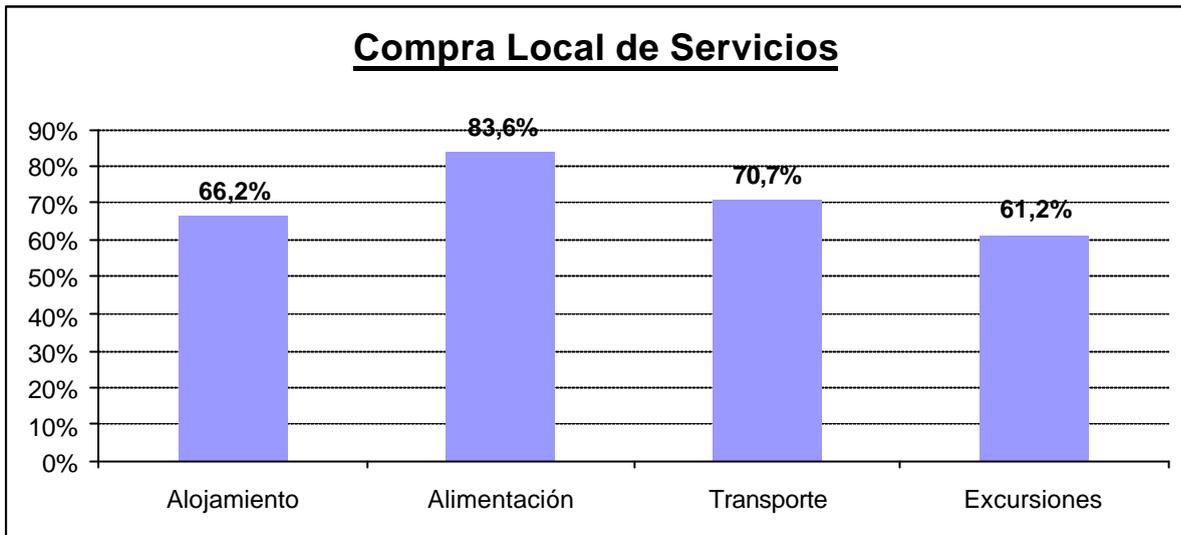
Fuente: Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur)

Se observó que la mayoría de los turistas organizan en forma independiente sus viajes. Esto se ve reflejado en la compra local de servicios que realizan.

⁷ Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur), 2008

⁸ Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur), 2008

Figura N° 4



Fuente: Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur)

En alojamiento el 36% prefiere hotel y el 32% recurre al alojamiento familiar.

En alimentación el 70% recurre a restaurant.

En transporte el 50% recurre al transporte público.

El 69% recurre a excursiones regulares.

En general todos estos servicios tienen una calificación de percepción "Buena". El 40% de los encuestados la califica en esta categoría.

Es importante destacar la baja integración de los servicios turísticos.

Dentro de las percepciones sobre atractivos naturales y culturales existe una calificación muy positiva ⁹.

Las motivaciones para viajar y la elección del destino de la Región de Los Ríos destaca por los siguientes atributos considerados relevantes:

- Paisajes (86%)
- Calidad del entorno natural (70%)
- Tranquilidad y Descanso (68%)

⁹ Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur), 2008.

- Seguridad (65%)
- Parques Naturales (62%)

La Región de Los Ríos se ve claramente influenciada por el turismo interno (chilenos que se desplazan dentro de Chile).

Los perfiles de clientes identificados son los siguientes:

-Viajero Consolidado: se distribuyen igualmente entre chilenos (Región Metropolitana y Región de Bío Bío) y extranjeros (Argentina, Estados Unidos y Brasil), siendo casi un 70 % de sexo masculino. Corresponden en su actividad mayoritariamente a trabajadores dependientes con el nivel de educación más alto de la muestra. Son viajeros intensivos, privilegiando la corta distancia.

- Mochileros: son el segmento de menor edad promedio (25 años), sobre un 70 % corresponde a chilenos, y un 80 % de ellos son de sexo masculino. Cerca de un 50 % de ellos son estudiantes, con formación técnica y/o universitaria. En el caso del 30 % extranjero, éstos provienen de Estados Unidos y Alemania mayoritariamente.

- Viajeros Novatos: son casi en un 70 % chilenos, 60 % de ellos de sexo masculino, mayoritariamente trabajadores dependientes de nivel de educación universitario. En el caso del 30 % de extranjeros, estos vienen de Argentina, Brasil y Estados Unidos, mientras que los chilenos provienen de los grandes centros emisores (Región Metropolitana y Bío Bío). No son viajeros muy habituales, y privilegian las salidas de larga distancia y con la máxima estadía observada (23 días).

- Chilenos Novatos: son casi en un 90 % chilenos, siendo un 65 % de ellos de sexo masculino, la mayoría trabaja, y tienen comparativamente el menor nivel educacional. En el caso del 12 % de extranjeros, son mayoritariamente argentinos. Los chilenos provienen mayoritariamente de la Región Metropolitana. No son viajeros muy intensivos. Su estadía promedio es la menor de la muestra, no alcanzando los 7 días, aunque sobre el 65 % sólo permanece en la Región.

- Familia Chilena Joven: acceden mayoritariamente por transporte público (buses) a la Región. Son mayoritariamente chilenos, y se distribuyen de manera equilibrada entre

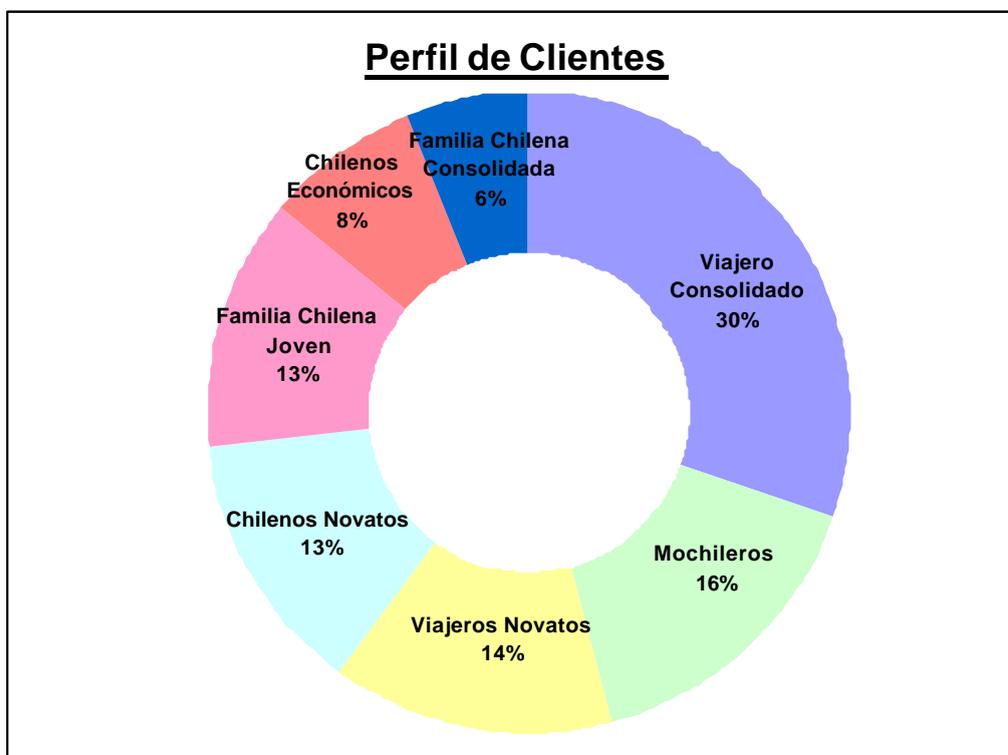
los dos sexos. Hay una proporción importante de estudiantes y trabajadores. Su nivel de estudios es mayoritariamente universitario. En el caso del 12 % de extranjeros, son mayoritariamente argentinos.

- Chilenos Económicos: su viaje es el más largo de todos los segmentos, alcanzando casi los 17 días, en su mayoría dentro de la Región. Un 80 % son chilenos, con una alta proporción de estudiantes y nivel de educación universitaria.

- Familia Chilena Consolidada: son casi en un 95 % chilenos, que alojan en casas de amigos y familiares. Se movilizan únicamente por carretera en autos particulares. Cerca de un 75 % de ellos trabajan y tienen educación de nivel universitario en la misma proporción. Son grandes consumidores de viaje, y conocen una cantidad relevante de países.

Estos perfiles de clientes se distribuyen de la siguiente manera:

Figura N° 5



Fuente: Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur)

Las prioridades de las principales motivaciones para realizar el viaje a la Región de Los Ríos son las siguientes:

Tabla N° 3. Principales motivaciones para realizar el viaje a la Región de Los Ríos

Prioridad motivación	Viajero Consolidado	Mochileros	Viajeros Novatos	Chilenos Novatos	Familia Chilena Joven	Chilenos Económicos	Familia Chilena
1º	Paisajes	Paisajes	Calidad del Entorno	Paisajes	Paisajes	Paisajes	Paisajes
2º	Tranquilidad / Descanso	Calidad del Entorno	Tranquilidad / Descanso	Calidad del Entorno	Calidad del Entorno	Calidad del Entorno	Calidad del Entorno
3º	Seguridad	Seguridad	Paisajes	Tranquilidad / Descanso	Parques Naturales	Seguridad	Seguridad
4º	Calidad del Entorno	Tranquilidad / Descanso	Seguridad	Seguridad	Tranquilidad / Descanso	Tranquilidad / Descanso	Parques Naturales

Fuente: Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur)

La siguiente tabla muestra la estadía promedio, el número promedio de personas y el gasto promedio en alojamiento y alimentación de los diferentes perfiles de cliente. Esta información se elaboró en la realización de este Tema de Seminario en base al Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur).

Tabla N° 4. Perfil Turistas Región de Los Ríos

	Viajero Consolidado	Mochileros	Viajeros Novatos	Chilenos Novatos	Familia Chilena Joven	Chilenos Económicos	Familia Chilena Consolidada
Duración (días)	7,3	9,2	7,6	6,7	9,9	16,6	14,1
Personas en el viaje	Adultos	2	3	3	2	2	3
	Niños	0	0	1	0	1	1
Gastos Promedio Alojamiento por día y persona en \$	54.000	12.300	56.000	45.000	22.000	19.000	59.000
Gastos Promedio Alimentación por día y persona en \$	15.500	8.700	16.000	12.000	10.500	8.500	20.000
Gastos Alojamiento y Alimentación (por día y persona en \$)	69.500	21.000	72.000	57.000	32.500	27.500	79.000
Gastos Promedio Alojamiento grupo familiar (personas en el viaje)	108.000	36.900	224.000	90.000	66.000	57.000	236.000
Gastos Promedio Alimentación grupo familiar (personas en el viaje)	31.000	26.100	64.000	24.000	31.500	25.500	80.000
Gastos Alojamiento y Alimentación grupo familiar (por día en \$)	139.000	63.000	288.000	114.000	97.500	82.500	316.000

Fuente: Elaboración Propia en base a información del Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (CEGESTUR).

Esta tabla muestra las disposiciones de pago de los perfiles de turistas. Por ejemplo en el perfil "Viajeros Novatos" el grupo familiar en promedio está compuesto por 3 adultos y un niño (padre, madre, hijo mayor de 12 años e hijo menor de 12 años) que permanecen en la zona entre 7 y 8 días (7,6 días en promedio). Por cada persona de este grupo familiar existe un promedio de gasto por alojamiento por día (\$ 56.000) y por

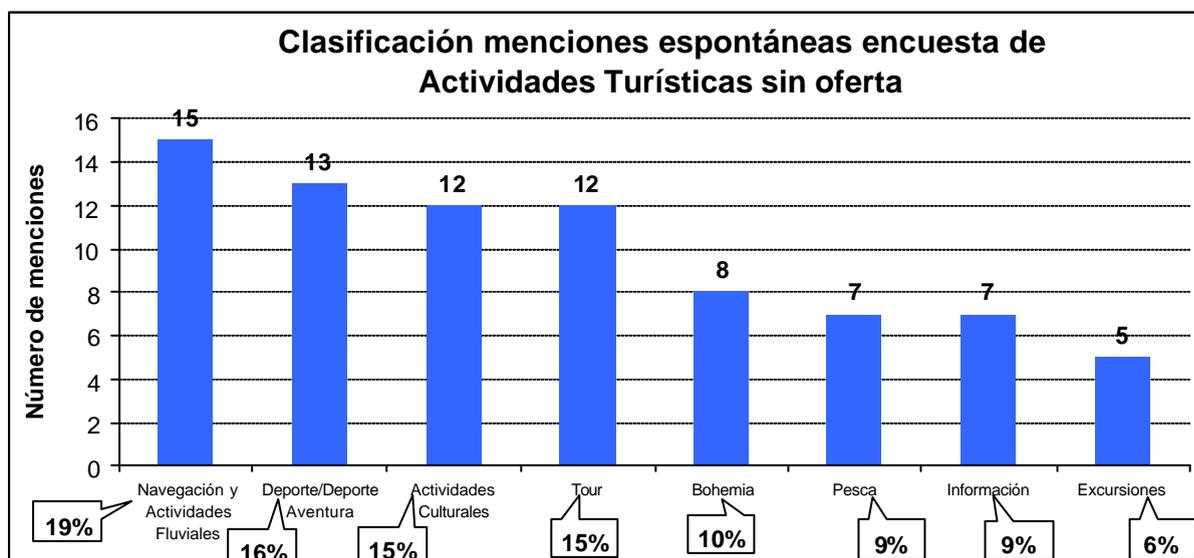
alimentación por día (\$ 16.000). A partir de esta información se puede estimar el gasto promedio en alojamiento y alimentación por grupo familiar. En el ejemplo del perfil "Viajero Novato" se multiplican los valores monetarios por los 4 miembros del grupo familiar (\$ 224.000 en alojamiento por día y \$ 64.000 por alimentación por día). En total se obtiene una disposición de pago del grupo familiar promedio de este perfil por alojamiento y alimentación de \$ 288.000 por día.

Otra información que se elaboró fue la identificación de necesidades no satisfechas en base a la encuesta contenida en el Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur). Cada encuesta tiene un apartado con comentarios finales de los turistas acerca de la falta de oferta de ciertas actividades turísticas en la Región de los Ríos.

En función de estos antecedentes se realizó una clasificación de estas actividades turísticas sin oferta según ocho denominaciones generales: navegación y actividades fluviales, deporte/deporte aventura, actividades culturales, tours, bohemia (actividades nocturnas en pubs, etc.), pesca, información y excursiones.

A continuación se presentan los resultados de esta clasificación (ver gráfico a continuación).

Figura N° 6



Fuente: Elaboración Propia en base a información del Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (CEGESTUR).

Esta información es relevante para poder realizar una selección de las actividades que se incluirán en el paquete turístico a ofrecer y que puedan incrementar la propuesta de valor a los clientes.

2.1.2. Asistentes a eventos y congresos en el año

El desarrollo turístico de Valdivia ha estado ligado al centro urbano de Valdivia y a los fuertes de Niebla y Corral. Adicionalmente, Valdivia tiene un sello particular ligado a las universidades de prestigio y centros de investigación que le permiten mostrar una faceta de orden cultural y científico que no se repite en otros destinos. Esto ha permitido que, en los últimos años, Valdivia se convierta en un centro de congresos, eventos y convenciones, así como otras actividades sociales de relevancia nacional: la Semana Valdiviana y el Festival de Cine, entre otros.

Respecto a este segmento de mercado se recabó información a partir de una encuesta sobre el perfil de los asistentes a eventos y congreso en Valdivia (año 2007)¹⁰. Los visitantes, en este caso, realizan un gasto promedio de 203 mil pesos en alojamiento y restaurant y una permanencia importante en la ciudad de Valdivia en términos de días. En alojamiento y alimentación destinan el 75% del gasto relevante en la ciudad. A continuación se presenta un resumen de las principales conclusiones:

- Los principales tipos de alojamiento utilizado por los asistentes a eventos y convenciones fueron los hostales (33,2%) y los hoteles (21%). Se debe fomentar una mayor participación de la oferta hotelera en este segmento. Se visualiza la necesidad de alojamiento de mayor categoría para una mejor inserción en el mercado de congresos¹¹.
- La mayoría de los asistentes (49,7%) prefiere utilizar los servicios de alimentación de los restaurantes de la ciudad y servicios de alimentación del Mall (16,1%). Una proporción bastante menor utiliza los servicios de alimentación de

¹⁰ Informe Barómetro del Turismo de Valdivia. Mesa Público – Privada de Turismo.

¹¹ Informe Barómetro del Turismo de Valdivia. Mesa Público – Privada de Turismo.

los hoteles en los cuales se realiza los eventos y congresos (9,6%). Al igual que en el caso anterior, se debe mejorar este servicio en el mercado de congresos¹².

- La cantidad de días que los asistentes se quedan en la ciudad de Valdivia está en directa relación con la duración de los eventos. Ésta se concentró entre cuatro y cinco días¹³.
- Existe un alto porcentaje (95,4%) de asistentes a congresos que no adquiere paquetes turísticos anexos a los eventos realizados. No hay integración entre los eventos y los paquetes turísticos (excursiones y actividades recreativas)¹⁴.

¹² Informe Barómetro del Turismo de Valdivia. Mesa Público – Privada de Turismo.

¹³ Informe Barómetro del Turismo de Valdivia. Mesa Público – Privada de Turismo.

¹⁴ Informe Barómetro del Turismo de Valdivia. Mesa Público – Privada de Turismo.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

En este capítulo se realizará el análisis de la industria. Para ello se utilizará el análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) y el análisis de la industria a partir de las cinco fuerzas de Porter. Se conformará a partir de los análisis anteriores las oportunidades y amenazas de este mercado.

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

Este análisis revelará muchas de las variables externas que influyen en el rendimiento del negocio para el caso de los turistas y el mercado de asistentes a congresos y eventos.

Factores Políticos

- Posibilidad de acceder a créditos Corfo de largo plazo que financian inversiones de pymes que desarrollen sus actividades productivas en regiones distintas a la Región Metropolitana¹⁵.
- Promoción de proyectos de la Municipalidad de Valdivia enmarcados en la Comisión Bicentenario 2010 según líneas Estratégicas de Intervención. En estas destacan dos referidas al turismo: Consolidar Valdivia como centro de eventos y convenciones; Consolidar Valdivia como centro turístico-recreativo¹⁶

¹⁵ Líneas de Apoyo CORFO. Crédito Regional, 2009. <http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/credito_corfo_regional> . [Consulta: 28 de noviembre de 2009].

¹⁶ Estudio Plan Maestro de Valdivia Comisión Bicentenario 2010. Municipalidad de Valdivia.

Factores Económicos

- Ciclo Económico: Sector turismo y los restaurantes son más susceptibles al impacto económico¹⁷. En este sentido se prevé que la actividad económica en el año 2009 tendrá una variación anual de entre -2,0 y 1,5% lo cual afectará a estas actividades. Sin embargo, se proyecta una expansión en la economía para el año 2010 entre 4,5 y 5,5% que impactará positivamente al sector turismo y entretenimiento¹⁸.

- La actividad forestal es un sector económico en auge que ha impactado al sector turístico. Han existido episodios de contaminación (Río Cruces con el éxodo de cisnes de cuello negro producido por los residuos industriales líquidos de la planta de Arauco en San José de la Mariquina) y el deterioro de caminos¹⁹.

Factores Sociales²⁰

Las tendencias actuales en el mercado del turismo, influenciadas por los valores culturales y sociales, se centran en la concepción de que la esencia de la propuesta de valor de un producto turístico es “vivir la experiencia”. De esta concepción se desprenden una serie de tendencias en oferta y demanda que están afectando fuertemente la industria y que definen las alternativas de desarrollo de ventajas competitivas por parte de la industria:

- Nichos e intereses especiales de esparcimiento crecen rápidamente (ecoturismo, aventura, spas, cruceros, etc.)

- Crecimiento rápido del Turismo de Intereses Especiales (turismo experiencial basado en “hacer” más que en “ver”). Dentro de este rubro resalta el turismo de naturaleza (en introducción) y el turismo de congresos y eventos (en expansión).

¹⁷ Guide to Business Planning, The Economist, 2009.

¹⁸ Informe de Política Monetaria Septiembre 2009, Banco Central de Chile, 2009. <<http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/polit02.htm>>. [Consulta: 15 de octubre de 2009].

¹⁹ Diario El Austral de Valdivia, 2009. <<http://www.australvaldivia.cl>> [Consulta: 15 de octubre de 2009].

²⁰ Consultoría Regional Preparación de Agenda y de Programas de Mejora de la Competitividad en la región de los Ríos, Universidad Austral de Chile, Julio de 2009.

- Viajes a la medida del turista.

- Turismo de microsegmentos.

- Turismo de reuniones, incentivos, conferencias y exhibiciones gana relevancia como segmento clave .

- Alta valoración de la calidad: Nuevas exigencias asociadas a calidad, certificación de calidad de los productos y servicios turísticos, y sustentabilidad.

- Valdivia y sus alrededores se han posicionado con un sello particular ligado a las universidades de prestigio y centros de investigación. Esto ha permitido que, en los últimos años, Valdivia se convierta en un centro de congresos y convenciones.

Factores Tecnológicos²¹

- Incremento de compras online: Internet como herramienta de toma de decisiones por parte del consumidor de turismo.

3.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

Se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Porter para el servicio hotelero. Éste se define como un establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen, además, como mínimo el servicio de recepción durante las 24 horas, una cafetería para el servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

²¹ Consultoría Regional Preparación de Agenda y de Programas de Mejora de la Competitividad en la región de los Ríos, Universidad Austral de Chile, Julio de 2009.

Los hoteles también pueden ofrecer servicios de arriendo de salones para eventos y congresos. Dentro de esta denominación se engloba las siguientes actividades:

- El turismo de negocios: es una actividad turística que consiste en realizar viajes por motivos comerciales a través de visitas a empresas, participación en ferias o salones monográficos, congresos y convenciones, seminarios, reuniones de trabajo, workshop, etc. Las personas, después de asistir a los eventos programados, el resto del tiempo se comportan como cualquier turista al momento de utilizar alojamiento, transporte, alimentación, comercio, visitas turísticas, culturales, etc., generando efectos directos e indirectos en la economía, especialmente en el empleo, divisas e inversiones.

- Los eventos: están compuestos de una serie de actividades basadas en la concentración de personas en el tiempo y el espacio, alrededor del conocimiento especializado y la discusión de ideas y conceptos; la difusión, transferencia e intercambio de tecnologías, metodologías y experiencias; la promoción de información para la toma de decisiones; y la presentación y promoción de bienes y servicios.

Los eventos pueden ser clasificados en congresos y conferencias, seminarios, ferias, reuniones corporativas, reuniones gubernamentales, políticas y gremiales, eventos sociales, eventos sociales-institucionales, y eventos artísticos y deportivos²².

1).- La rivalidad entre los competidores:

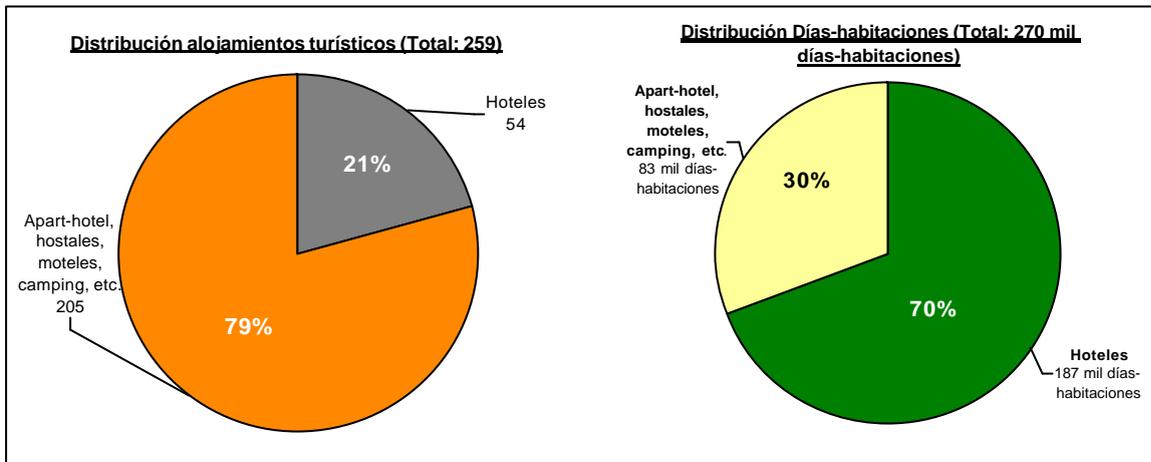
La oferta hotelera concentra el 21% de los establecimientos de alojamiento turístico. Esto equivale a 54 complejos turísticos de diferentes tipos con una utilización de promedio en los últimos 5 años de 187 mil días-habitaciones de un total de 270 mil días-habitaciones (esto implica un 70% de la capacidad total en días habitaciones).²³ En cada año se considera una utilización promedio en el año de 46% debido a la estacionalidad de la demanda de este servicio²⁴.

²² Metodologías e Indicadores y Estudio de Mercado y Económico de la Actividad de Congresos, Exposiciones y Seminarios.

²³ Consultoría Regional Preparación de Agenda y de Programas de Mejora de la Competitividad en la región de los Ríos, Universidad Austral de Chile, Julio de 2009.

²⁴ Elaboración propia en base al Estudio de oportunidades de negocios mercado turístico Chile. Corfo, 2008.

Figura N° 7. Distribución alojamientos turísticos y Distribución Días-habitaciones



Fuente: Consultoría Regional Preparación de Agenda y de Programas de Mejora de la Competitividad en la región de los Ríos, Universidad Austral de Chile, Julio de 2009 y Elaboración propia en base al Estudio de oportunidades de negocios mercado turístico Chile. Corfo, 2008.

La oferta se presenta muy atomizada. No presenta una gran vinculación con otros agentes de la cadena de turismo que ofrecen servicios gastronómicos, acceso a reservas naturales, centros de eventos y congresos, excursiones y circuitos turísticos, actividades culturales, etc ²⁵.

No se ha logrado el concepto de experiencia turística integral considerando el potencial de desarrollo de esta actividad. No existe integración de servicios debido a que no se han establecido mecanismos de asociatividad entre los establecimientos hoteleros y el resto de los servicios que el turista busca (en ese sentido se entrega un servicio de baja calidad).

Al no presentarse una marcada diferenciación entre los hoteles en términos de servicios turísticos integrados, los hoteles en su mayoría compiten por su servicio básico: el alojamiento. Por lo tanto, la rivalidad entre los hoteles es grande al competir en el servicio más básico.

²⁵ Consultoría Regional Preparación de Agenda y de Programas de Mejora de la Competitividad en la región de los Ríos, Universidad Austral de Chile, Julio de 2009.

2).- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores relevantes son el abastecimiento de comida, licores, bebidas y abarrotes que requiere el hotel y el restaurant del centro turístico, la mantención, el transporte de pasajeros al hotel y lavandería.

El abastecimiento de comida (excluyendo frutas y verduras), licores, bebidas y abarrotes se obtiene a través de supermercados y tiendas de abarrotes mayoristas en Valdivia. En esta ciudad existen varios establecimientos de este tipo: Comercial Bigger, Supermercado Maxi, Compañía Distribuidora Valenzuela, Supermercado Único, Sociedad Comercial Hiperkor y Supermercados Kapel. Además se agregan a esta lista los supermercados tradicionales Líder y Unimarc y las distribuidoras de licores Errázuriz S.A. y Licores Fehrenberg S.A. Entre estos establecimientos existirá una gran competencia para abastecer a un hotel o a un centro turístico lo que permite deducir que su poder de negociación es bajo. Para el caso de las frutas y verduras también existe una gran cantidad de oferentes a través de la Feria de Valdivia. A ella confluyen los principales comerciantes de frutas y verduras de la ciudad. En este caso también su poder de negociación es bajo²⁶.

Respecto a la necesidad de renovación de un artefacto común o electrodomésticos se puede recurrir a varias multitiendas de la ciudad: Falabella, Taboada, Ripley, Johnson's y Minicentro. Para equipos más especializados para las habitaciones del hotel (ejemplo frigobar) y restaurant (ejemplo cocina industrial) se recurre a tiendas especializadas en Santiago.

Las mantenciones específicas en los hoteles también son servicios competitivos.²⁷

Respecto a los servicios de transporte se debe mencionar que el 32% de los turistas de mayor poder adquisitivo se movilizan en vehículo propios. Esto les permite llegar al

²⁶ Diversas páginas Web Servicios en la ciudad de Valdivia. <<http://www.valdiviachile.com>>. [Consulta: 12 de febrero de 2010].

²⁷ Los Ríos, estudio oportunidades negocios mercado turístico Chile Marzo 2008. Corfo, 2008.

centro turístico u hotel de destino²⁸. El 68% restante puede recurrir a las 20 líneas de taxis que circulan en la ciudad y el aeropuerto de Valdivia (Pichoy) y que pueden llevar a los turistas a los alrededores de la ciudad. También se puede recurrir al arriendo de vehículos a 7 empresas que ofrecen este servicio (Assef y Méndez, Autovald, Hertz, Salfa Sur, Budget, Avis y Alyz). Por lo tanto el servicio de transporte no ejerce un poder de negociación relevante como proveedor de servicios a los hoteles²⁹.

Con respecto a la lavandería, la mayoría de los hoteles cuenta con este servicio propio (está internalizado en un 91%³⁰).

Según estos antecedentes los proveedores presentan un bajo poder de negociación.

3.- Producto Sustituto

Los servicios sustitutos son los siguientes:

Apart-hotel: Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en departamentos independientes de un edificio que integren una unidad de administración y explotación, pudiendo ofrecer otros servicios complementarios.

Hostal: Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en habitaciones privadas de un edificio, cuyas características constructivas dicen relación con las de una casa habitación, y bajo estas características puede ofrecer, además, servicios de alimentación. Cuando este servicio, en las modalidades de media pensión o pensión completa, esté incluido en el precio, estos establecimientos podrán denominarse residenciales.

Motel: Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en unidades habitacionales privadas, accesibles desde el nivel del suelo mediante circulaciones

²⁸ Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur), 2008.

²⁹ Consultoría Regional Preparación de Agenda y de Programas de Mejora de la Competitividad en la región de los Ríos, Universidad Austral de Chile, Julio de 2009.

³⁰ Los Ríos, estudio oportunidades negocios mercado turístico Chile Marzo 2008. Corfo, 2008.

públicas exteriores con estacionamiento para vehículos notoriamente visibles ubicados frente a cada unidad habitacional.

Recinto de campamento (camping): Establecimiento en que se preste el servicio de alojamiento turístico en un terreno debidamente delimitado, asignándole un sitio a cada persona o grupo de personas que hacen vida al aire libre y que utilicen carpas, casas rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar. Se incluyen también las cabañas.

La oferta de estos establecimientos concentra el 79 % de los alojamientos turísticos (205 en total). A pesar de representar la mayoría de los complejos turísticos, la utilización de promedio en los últimos 5 años es de sólo 82 mil días-habitaciones de un total de 270 mil días-habitaciones (esto implica un 30% de la capacidad total en días habitaciones en conjunto). Se debe mencionar que no son servicios sustitutos perfectos de los hoteles debido a las características descritas anteriormente.

4.- Poder de negociación de los consumidores

Del análisis de mercado realizado en las páginas anteriores se puede obtener información sobre esta fuerza de Porter.

Según la distribución de los perfiles de clientes se extrapola la cantidad de visitantes que tuvo la zona en el año 2008:

Tabla N° 5. Cantidad de visitantes por perfil de Cliente Región de los Ríos

	Viajero Consolidado	Mochileros	Viajeros Novatos	Chilenos Novatos	Familia Chilena Joven	Chilenos Económicos	Familia Chilena Consolidada	Total
% Perfil de cliente	30%	16%	14%	13%	13%	8%	6%	100%
Cantidad de visitantes por perfil de clientes	27.242	13.936	12.767	11.868	11.598	7.103	5.394	89.908

Fuente: Elaboración propia en base al Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (CEGESTUR) y Anuario 2008 SERNATUR.

El tipo de perfil se presenta diferenciado y atomizado (bajo poder de negociación). Los hoteles son preferidos por los siguientes perfiles: Viajero Consolidado, Viajeros Novatos

y Familia Chilena Consolidada debido a su alto gasto por grupo familiar al día en alojamiento y alimentación (\$ 139.000, \$ 288.000 y \$ 316.000 respectivamente).

Nota: La explicación de estos valores como gasto familiar se encuentra en la Tabla N° 4. Perfil Turistas Región de Los Ríos en la página 19:

. Además estos perfiles también prefieren restaurantes y excursiones regulares (ver Tabla 6 a continuación).

Tabla N° 6. Perfil de Cliente Región de los Ríos

	Viajero Consolidado	Mochileros	Viajeros Novatos	Chilenos Novatos	Familia Chilena Joven	Chilenos Económicos	Familia Chilena Consolidada
Duración (días)	7,3	9,2	7,6	6,7	9,9	16,6	14,1
Personas en el viaje	Adultos	2	3	3	2	2	3
	Niños	0	0	1	0	1	1
Gastos Promedio Alojamiento por día y persona en \$	54.000	12.300	56.000	45.000	22.000	19.000	59.000
Gastos Promedio Alimentación por día y persona en \$	15.500	8.700	16.000	12.000	10.500	8.500	20.000
Gastos Alojamiento y Alimentación (por día y persona en \$)	69.500	21.000	72.000	57.000	32.500	27.500	79.000
Gastos Promedio Alojamiento grupo familiar (personas en el viaje)	108.000	36.900	224.000	90.000	66.000	57.000	236.000
Gastos Promedio Alimentación grupo familiar (personas en el viaje)	31.000	26.100	64.000	24.000	31.500	25.500	80.000
Gastos Alojamiento y Alimentación grupo familiar (por día en \$)	139.000	63.000	288.000	114.000	97.500	82.500	316.000

Fuente: Elaboración propia en base al Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (CEGESTUR)

En términos generales las motivaciones más importantes que tienen los turistas para viajar a la Región de Los Ríos son los atributos considerados relevantes como los paisajes, calidad del entorno natural, la tranquilidad y el descanso, la seguridad y la presencia de Parques Nacionales. Es decir, las preferencias por esta zona se focalizan en los atractivos naturales y medioambientales. Por esta razón, las visitas de todos estos turistas se realizan en los meses estivales debido a las condiciones climáticas. Esto significa que existe una estacionalidad muy marcada (en los meses de Enero y Febrero de 2008 se concentra el 40% de las llegadas de turistas. Entre los meses de Enero, Febrero y Marzo de 2008 se concentra el 47% de las visitas del año.

Los turistas en época estival en su mayoría planifican su viaje de manera independiente (79%) utilizando como medios de compra la Agencia de Viajes reales (57%) y Agencias de Viajes Virtuales (23%). El turista compra localmente los servicios de alojamiento, alimentación, transporte y las excursiones.

Otro antecedente importante aportado por el análisis de mercado es que los turistas en época estival consideran que no existe oferta en ocho actividades turísticas: navegación y actividades fluviales, deporte/deporte aventura, actividades culturales, tours, bohemia

(actividades nocturnas en pubs, etc.), pesca, información y excursiones. Esto implica un grado de insatisfacción por los servicios turísticos de la zona.

Los hoteles sólo son utilizados en un 21% por los asistentes a eventos y congresos según el análisis de mercado realizado en las páginas anteriores. Esto se debe a que no existe una participación importante de la oferta hotelera con alojamiento de categoría.

Un análisis de este servicio complementario que pueden ofrecer los hoteles muestra que existe un gran auge en la Región de Los Ríos por estas actividades (exceptuando el año 2009 producto de la crisis económica). En función de esto se presenta a continuación una serie histórica y una estimación de los eventos y congresos en esta zona (valores de estimación en color verde):

Tabla N° 7. Número de Congresos y Eventos Valdivia

Año	Número de Congresos y Eventos en Valdivia	Crecimiento
1997	210	
1998	217	3,3%
1999	215	-0,9%
2000	225	4,7%
2001	232	3,1%
2002	237	2,2%
2003	247	4,2%
2004	262	6,1%
2005	276	5,3%
2006	289	4,7%
2007	302	4,5%
2008	312	3,3%
2009	307	-1,6%
2010	322	4,9%
2011	339	5,3%
2012	356	5,0%
2013	374	5,1%

Fuente: Elaboración Propia en base a datos del International Congress and Convention Association Statistics Report 1999-2008 y la Investigación de turismo de negocios en Chile de Cecilia Arias De Pol, Departamento de Planificación Sernatur e Información Banco Central de Chile

El segmento de los asistentes a eventos y congresos es atractivo en términos de gasto y de permanencia en la Región de Los Ríos. Sin embargo, al igual que el segmento turistas, la gran mayoría de los participantes de congresos y seminarios (95,4%) no adquieren paquetes turísticos anexos a los eventos realizados porque no existe integración entre los eventos y los paquetes turísticos.

5.- Futuros competidores

Se visualiza la incursión de nuevos actores pero focalizados a nichos de clientes más sofisticados. Estos turistas buscarán servicios integrales con énfasis en la calidad. En ese sentido no hay interés en invertir en el turismo de masas³¹.

Se debe destacar que existen nuevos atractivos en la ciudad de Valdivia como el casino de juegos, el festival de cine, etc que permiten la llegada de nuevas inversiones en infraestructura hotelera³².

3.3 Oportunidades y Amenazas

En base al Análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) y el Análisis de las 5 Fuerzas de Porter se presentan las Oportunidades y Amenazas.

Oportunidades del entorno:

- La industria hotelera concentra los mejores perfiles de clientes en términos de su disposición de pago por servicios turísticos, pero aún no ha incursionado en servicios hoteleros integrales de calidad que le permitan diferenciarse del actual servicio básico que prestan (alojamiento). Además los servicios otorgados son de mala calidad. Valdivia y sus alrededores tienen grandes potenciales para el desarrollo del turismo (sobre todo focalizado a la naturaleza que está en fase de introducción). Aún hay un espacio importante para hacer de la experiencia turística un concepto integral (no hay

³¹ Revista de Gestión Turística. Universidad Austral de Chile.
<mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art08.pdf>. [Consulta: 15 de octubre de 2009].

³² Revista de Gestión Turística. Universidad Austral de Chile.
<mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art08.pdf>. [Consulta: 15 de octubre de 2009].

integración de servicios turísticos). Esto le permitiría diferenciarse aún más de los servicios sustitutos (apart-hotel, hostel, motel, recinto de campamento y cabañas) que prestan servicios más básicos.

La tendencia a diferenciarse es una necesidad dados los actuales factores sociales que enfatizan nuevos desarrollos en nichos e intereses especiales, viajes a la medida del turista, turismo de microsegmentos, etc.

La diferenciación se puede alcanzar si se incorporan servicios de calidad integrados que cubran las necesidades insatisfechas de los turistas (navegación y actividades fluviales, deporte/deporte aventura, actividades culturales, tours, actividades nocturnas en pubs, pesca, información y excursiones).

La diferenciación por integración de servicios inicialmente es fácil de imitar y copiar. La diferenciación en el largo plazo es otorgar esos servicios turísticos integrados con la mayor calidad posible³³. Para que exista una estrategia de diferenciación es imperativo invertir desde el inicio del negocio en capacitación al personal (para que esté motivado) y en la certificación del servicio (Ejemplo: ISO9000).

Los centros hoteleros que logren esta diferenciación con paquetes turísticos más integrados y servicios de calidad podrán ser exclusivos y de esa manera evitar la rivalidad que existe en el sector hotelero.

- Las positivas proyecciones económicas, los mecanismos de financiamiento de Corfo focalizados a regiones, la mejora en la infraestructura en Valdivia (conectividad terrestre y aérea), la participación de la Municipalidad de Valdivia con mecanismos de promoción de proyectos y el bajo poder de negociación de los proveedores, permiten potenciar el negocio hotelero.

³³ Entrevista realizada por el autor de este Tema de Tesis (Andrés Hofer Vidal) a Francisco Cabello Soto, Gerente General de Hotel Manquehue en Santiago y Puerto Montt.

- La marcada estacionalidad de la demanda de turistas en época estival se puede evitar a través de actividades a realizar el resto del año, como por ejemplo: eventos y congresos, etc.

Los eventos y congresos que se pueden realizar en los hoteles pueden ser una excelente fuente de ingresos (este rubro está en fase de expansión). Estas actividades están incrementándose en el tiempo. Lo anterior se puede verificar con las cifras históricas en la realización de estos eventos y las proyecciones auspiciosas que existen. Además la Municipalidad de Valdivia, a través de mecanismos de promoción de proyectos, pretende consolidar a Valdivia como centro de eventos y convenciones.

Principales Amenazas:

- Impacto negativo que pueda producir la industria forestal en términos de destrucción de vías de acceso por el tránsito de camiones madereros y la contaminación de las aguas del Río Cruces.

- No mejorar la calidad de los recursos humanos redundará en una baja calidad de servicio. Esto puede perjudicar la diferenciación que la industria hotelera debe alcanzar.

3.4 Estrategia

La estrategia a seguir es la siguiente:

- Explotar el concepto de turismo de naturaleza. Este concepto se materializa en el humedal a orillas del Río Cruces, insertado en el Santuario de la Naturaleza. Los humedales son de los ecosistemas más ricos y productivos del planeta por su gran diversidad biológica. Es un ecosistema intermedio entre el medio acuático y el terrestre, con porciones húmedas, semihúmedas y secas, caracterizado por la presencia de flora y fauna muy singular. Lo anterior genera un atractivo turístico único junto con el bosque nativo que existe en esa zona. Además, se debe aprovechar de explotar el turismo de

naturaleza que está en fase de introducción y el auge/expansión de los eventos y congresos que se pueden realizar en los hoteles.

- Ofrecer un centro turístico centrado en el concepto de santuario de la naturaleza y sus atractivos turísticos y biológicos con un paquete integral de servicios. De esta manera se logra la diferenciación del actual servicio que prestan los hoteles que sólo está focalizado en el alojamiento.

- Para reforzar esta diferenciación es relevante ofrecer servicios de calidad (esto refuerza la estrategia de diferenciación en el largo plazo).

- Para mejorar la ocupación de un centro hotelero en el transcurso del año se deben ofrecer los servicios a los turistas con énfasis en época estival y, en los meses de temporada baja, aprovechar la capacidad instalada en servicios a los asistentes de eventos y congresos. Con ello se evita la marcada estacionalidad en la demanda por servicio hotelero.

3.5 Misión y Visión del Negocio

Se determina a continuación la Misión del negocio para estos dos segmentos de mercado (turistas y asistentes a eventos/congresos):

Misión

“Proveer un servicio turístico integral de calidad en Punucapa orientado a turistas nacionales y extranjeros a través de un centro turístico de primer nivel que otorgue las facilidades para la organización de eventos y congresos. El eje central de este servicio serán los humedales del Río Cruces y el bosque nativo como atractivos turísticos y biológicos”.

Visión

“Ser reconocidos como el centro turístico y de eventos de primer nivel cercano a Valdivia orientado a los intereses naturales y biológicos de los humedales y del bosque nativo del Río Cruces”.

4. MODELOS DE NEGOCIOS.

En función de los lineamientos estratégicos expuestos anteriormente y de la detección de necesidades insatisfechas por parte de los turistas y los asistentes a eventos y congresos (falta de servicios turísticos integrados que incluyan alojamiento, restaurant, servicio de actividades turísticas, salón de eventos, etc.) se pretende implantar un modelo de negocios que genere los ingresos a través del elemento distintivo de la zona: Un servicio turístico integral en un lugar dotado de hermosos paisajes e interesantes atractivos turísticos y biológicos con acceso directo al río Cruces (Humedales del Río Cruces y el bosque nativo).

El servicio se focalizará a los Turistas y Asistentes a eventos y congresos en el año. Incluirá los lineamientos básicos estratégicos:

- Punucapa focalizado en un Concepto de turismo de naturaleza (los Humedales y el bosque nativo del Río Cruces como atractivos naturales únicos en el mundo que forman parte del Santuario de la Naturaleza).
- Paquete integral de servicios.
- Servicios de calidad.
- Se incluye un salón para eventos y congresos.
- Evitar la estacionalidad de la demanda incluyendo la realización de eventos y congresos en los meses de marzo a diciembre. Con esto se complementa la demanda de los meses de enero y febrero cubierta por los turistas en época estival.

Las metas del modelo de negocios son las siguientes:

- Lograr una ocupación hotelera superior al promedio de mercado (sobre el 45%)³⁴.
- Lograr un 100% de satisfacción del cliente por los servicios brindados.
- Lograr que Punucapa sea reconocido como un centro hotelero orientado al turista y además sea un complejo que otorgue las facilidades para la organización de eventos y congresos.

³⁴ Los Ríos, estudio oportunidades negocios mercado turístico Chile Marzo 2008. Corfo, 2008.

Para lograr estas metas se desarrollará un plan comercial que contiene una serie de actividades y servicios según la temporada durante todo el año. El Centro Turístico Punucapa pondrá a disposición estas actividades y servicios a los turistas para generar una alternativa atractiva **para descansar, conocer la zona y disfrutar el tiempo libre**. Lo anterior también se aplicará a los asistentes a eventos y congresos en los tiempos libres que se generan después de asistir a los seminarios que se realicen en el Centro Turístico Punucapa. A esto se agrega la organización del evento con todas las facilidades y comodidades que éste requiera.

Las actividades serán apoyadas por servicios de alta calidad.

Todo lo anterior permitirá apoyar los lineamientos estratégicos mencionados para superar la ocupación hotelera promedio de mercado (45%)

Es importante destacar la trilogía de conceptos que el Centro Turístico Punucapa desarrollará: **descansar, conocer y disfrutar** y que serán expuestos en el plan comercial en el siguiente capítulo.

Se define a continuación el servicio a ofrecer por el Centro Turístico Punucapa:

Servicio a ofrecer a turistas en el año

El servicio a ofrecer será un paquete turístico en un entorno dotado de hermosos paisajes e interesantes atractivos turísticos y biológicos con acceso directo al río Cruces (Humedales del Río Cruces y el bosque nativo) que incluye alojamiento (hotel), servicio de restaurant, piscina, cancha de golf reducida de una hectárea y media, cancha de tenis, circuito de trekking en terreno, circuito de navegación y servicio de relajación (masajes).

Los turistas son los que mayoritariamente contratan estos servicios, los cuales se les entregarán a través de un paquete turístico ofrecido por los medios de comunicación y de compra más efectivos (Agencia de Viajes Real y Agencia de Viaje Virtual). Con ello se satisface una necesidad no cubierta.

Servicio a ofrecer a asistentes a eventos y congresos en el año

Se ofrecerá un servicio turístico integral para los asistentes de eventos y congresos en un entorno dotado de hermosos paisajes e interesantes atractivos turísticos y biológicos con acceso directo al río Cruces (Humedales del Río Cruces y el bosque nativo), el cual incluye salón para realizar el seminario, alojamiento (hotel), servicio de restaurant, cancha de golf reducida de una hectárea y media, cancha de tenis, circuito de trekking en terreno, circuito de navegación y servicio de relajación (masajes).

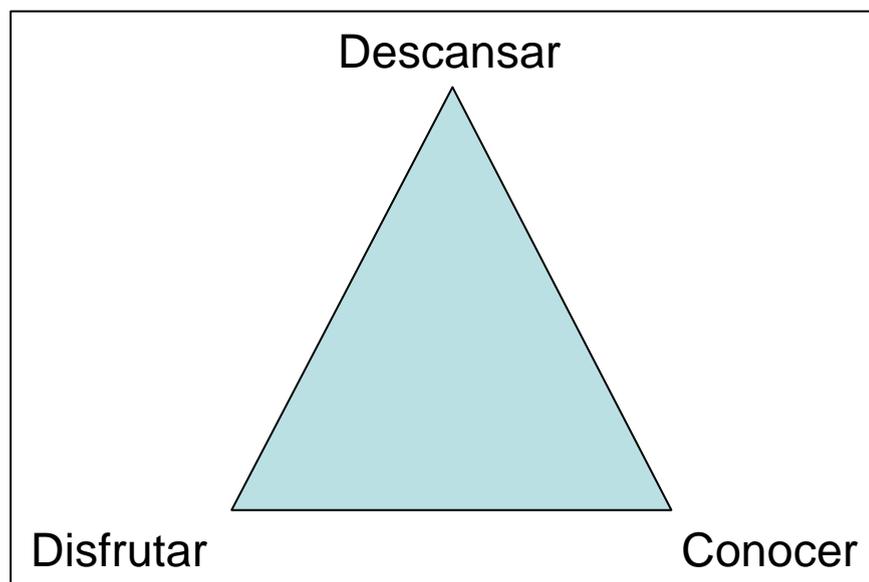
Se genera un servicio integral para una necesidad insatisfecha: no existen paquetes turísticos para este segmento que permitan a los participantes de eventos aprovechar los atractivos a través de actividades turísticas. También se pretende integrar el servicio de restaurant ya que actualmente es una necesidad no satisfecha debido a que este servicio no se otorga de forma óptima en el mercado de congresos. Por esta razón los participantes de congresos buscan este servicio fuera del hotel donde se realiza el evento.

5. PLAN COMERCIAL

5.1 Trilogía de conceptos del plan comercial

De acuerdo a lo señalado en el capítulo anterior, se aplicará un plan comercial para el Centro Turístico Punucapa basado en una trilogía de conceptos: **descansar, conocer y disfrutar**. Cada concepto se desglosa en una serie de actividades y servicios disponibles a los turistas y a los asistentes a eventos y congresos en el tiempo libre de que disponen en la realización de los seminarios.

Figura N° 8. Trilogía de conceptos del plan comercial



A continuación se desglosan los elementos que conforman cada uno de estos conceptos:

5.1.1 Trilogía de conceptos del plan comercial aplicado a turistas

5.1.1.1 Descansar:

El concepto **Descansar** se basa en dos elementos principales: El entorno mágico de Punucapa como Santuario de la Naturaleza en el Río Cruces en la cual estarán insertos

los servicios del Centro Turístico y el servicio de relajación (masajes) que se llamará Espacio de Relajación. A continuación se desarrollan estos elementos.

5.1.1.1.1 El entorno mágico de Punucapa, Santuario de la Naturaleza en el Río Cruces

En Punucapa se encuentran los Humedales del Río Cruces (ver fotografías a continuación).



Fotografía N° 3: Humedales Río Cruces



Fotografía N° 4: Humedales Río Cruces



Fotografía N° 5: Río Cruces

En este lugar se observan los efectos del terremoto ocurrido en 1960. Miles de hectáreas de tierras de cultivo y los bosques fueron inundadas por uno o dos metros de agua. Como testigos de este desastre, todavía se pueden ver restos de antiguos bosques que se elevan sobre el nivel del agua. Se puede observar una alta concentración de fauna silvestre, especialmente aves acuáticas de gran hermosura y valor ecológico (las aves más representativas son sin duda los cisnes de cuello Negro, las fochas y las garzas). La fauna de los humedales del río Cruces albergan a más de 100 especies de aves, 19 de mamíferos, 8 de anfibios y 17 peces. Se observan coipos, lobos marinos y huillines.



Fotografía N° 6: Aves en el Río Cruces



Fotografía N° 7: Tagua en el Río Cruces



Dibujo Nº 1: Huillín



Fotografía Nº 8: Navegación en el Río Cruces



Fotografía Nº 9: Navegación en el Río Cruces

Punucapa está rodeado de hermosos parajes con bosque nativo (selva valdiviana). Aquí se pueden encontrar diferentes especies de aves representativas de la zona, que anidan en los troncos de árbol hueco. Por otra parte, en la selva se observa el intrincado mundo de las plantas y los animales.

Existen hermosos caminos y senderos en los cuales se pueden realizar las rutas de excursión.



Fotografía N° 10: Excursión en la selva valdiviana

En Punucapa nació el concepto de la “Ruta de la Chicha”. Juan Cox Sánchez escribió en la revista Travesía³⁵: *“Una media luna a la Isla Teja por el río Valdivia, partiendo desde el embarcadero Schuster y tomando definitivamente el río Cruces, navegamos hacia el interior. Es el precalentamiento que relajados hacemos antes de comenzar lo que bautizaremos como La Ruta de la Chicha.*

Dirán que es contradicción pura, mezclar deporte al aire libre con el consumo del popular y refrescante licor de la Chicha, pero ya todo es paradoja en esta tierra y aguas donde remamos. Aquí fue el terremoto más grande de la historia mundial y se siente también el lugar más calmo del planeta. También la celulosa forestal instalada kilómetros más arriba de nuestro destino, ha impactado de discordancias estos lados, contaminando el paraíso. Sin embargo, nos llama la aventura rumbo a Punucapa, un

³⁵ Juan Cox Sánchez. Revista Travesía.

<http://www.travesiaweb.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=148>. [Consulta: 5 de diciembre de 2009].

poblado antiguo y colorido, dos horas bogando hacia el oriente, donde dicen hay quintas con manzanas exquisitas y diversas, y que se elabora en todos lados sidras, y más bien chicha de calidad y recetas únicas.

Es comienzo del otoño y vemos cómo lo que fue tierra firme de Isla Teja, donde hubo casas de colonos, jardines y parques de árboles nativos, hoy son remansos que superan los dos metros de profundidad. Una gótica escena de troncos ennegrecidos que surgen desde el fondo es lo que vemos, donde parece congelado el recuerdo del gran sismo de 1960, cuyo epicentro en la zona cambió los cauces, incluidos los del río Cruces, que inundó por siempre lo que antes se habitó. Entre junquillos emergen en línea solitarios palos, que confunden entre si pertenecen a columnas de un viejo muelle o bien una antigua plantación que buscaba proteger los predios del viento de la cordillera. El avance es silencioso y vemos ya que ésta es una reserva protegida de importancia internacional. Pese a las pruebas de contaminación -avaladas científicamente- por emisión de residuos industriales de alto peso, desechados al río por la Celulosa Arauco y Constitución (Celco), aun nadan glamorosos algunos cisnes de cuello negro (muchos murieron y otros se fueron); en mayor número también, y a su manera, las hualas, que también surcan el agua, entre muchas otras especies.

Por fin, al cabo de casi 3 horas de relajado remar, desde Valdivia, vamos llegando a Punucapa y el muelle ya es una invitación a otro mundo. Una plataforma de tablones, con barandas, banquillos y unos vistosos faroles a los costados, reposa sobre un paisaje que parece para nosotros. Con ese convencimiento subimos desde el muelle al pueblo, que consiste en una sola calle, donde a cada costado se ven pintorescas casas y casonas, y entre las construcciones la más significativa es la iglesia. Ahí comenzamos la procesión del gusto. De todas las moliendas de chicha de ese pueblo, la más moderna sin duda es la fábrica de Sidra Punucapa.



Fotografía N° 11: Barriles de sidra en Punucapa

5.1.1.1.2 Espacio de Relajación

Este servicio está ideado como un complemento básico al descanso y bienestar de los turistas y asistentes a seminarios del Centro Turístico Punucapa.

La premisa central es entregar un servicio de calidad que sea reconocido por el trabajo del personal que estará a cargo.

El servicio consistirá en un masaje de relajación con aromaterapia de una duración de una hora aproximadamente.

5.1.1.2 Conocer:

El concepto **Conocer** se basa en dos elementos principales: Circuitos programados de Trekking y rutas programadas de navegación por la zona y sus alrededores. A continuación se desarrollan estos elementos.

5.1.1.2.1 Circuitos programados de Trekking

Se elaboró una serie de circuitos en el Centro Turístico Punucapa para realizar la práctica de trekking en familia o en grupos para conocer la selva valdiviana, el bosque nativo y la flora/fauna que existe en el lugar. A continuación se presenta un mapa con los circuitos elaborados.



Fuente: Elaboración propia en base a recorridos en la zona y imagen Google Earth.

5.1.1.2.2 Rutas de Navegación

Se elaboró una serie de rutas de navegación que se realizarán en una barcaza con salidas únicas desde el Centro Turístico Punucapa con el fin de conocer los ríos de la zona y sus alrededores. Aquí los turistas conocerán los lugares y sus historias relatadas

por un experto guía de navegación. A continuación se presenta un mapa con las rutas de navegación elaboradas.



Fuente: Elaboración propia en base a recorridos en la zona y imagen Google Earth.

5.1.1.3 Disfrutar:

El concepto **Disfrutar** se basa en dos elementos principales: novedosas actividades (talleres y campeonatos de golf) y panoramas que se realizarán en el Centro Turístico Punucapa; y su servicio de Restaurant el cual sorprenderá a los comensales con su variada carta, almuerzos y cenas especiales de acuerdo a fechas y celebraciones del año preparadas por un reconocido Chef Ejecutivo.

Es importante mencionar que el restaurant también estará abierto a comensales visitantes que no alojen en el hotel.

5.1.2 Trilogía de conceptos del plan comercial aplicado a los asistentes a eventos y congresos.

En el caso de los eventos y congresos el eje central son los seminarios que serán organizados en el Centro Turístico Punucapa con todas las facilidades, comodidades y una excelente calidad de servicio. En el tiempo libre que se genere en el evento se aplicará la trilogía de conceptos: **descansar, conocer y disfrutar** con actividades como complemento al seminario en el que participan.

5.2 Perfil de clientes seleccionados para el proyecto.

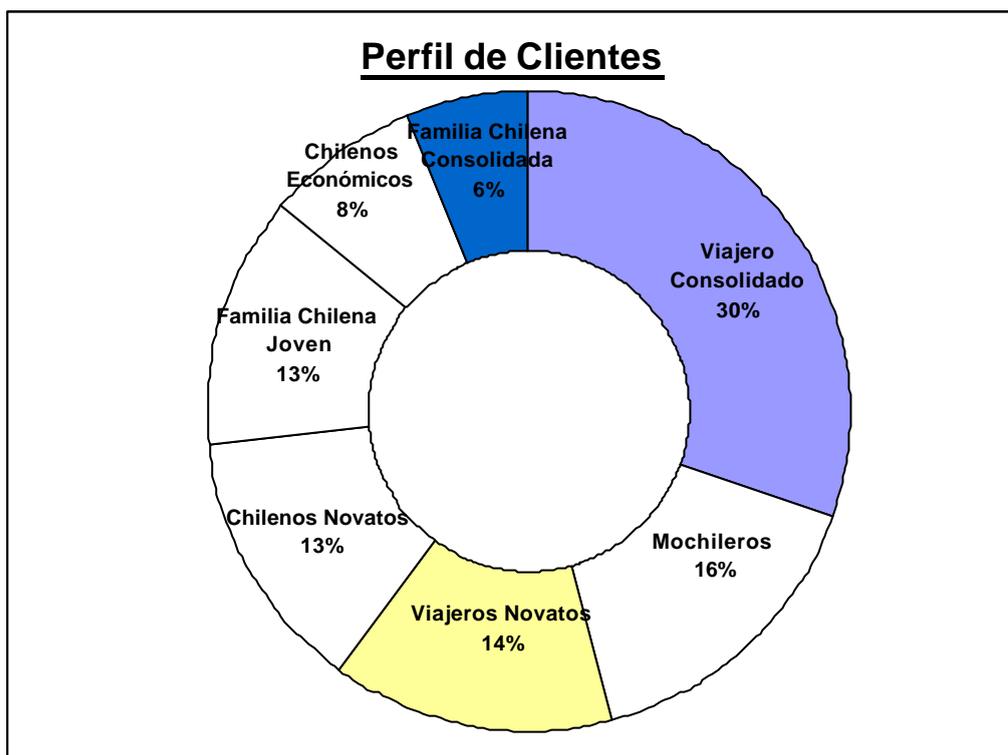
5.2.1 Perfil de Turistas

De los siete perfiles de turistas se seleccionan tres:

- Viajero Consolidado.
- Viajeros Novatos
- Familia Chilena Consolidada.

Los intereses de estos perfiles coinciden con las características de Punucapa. Representan además los perfiles con mayor atractivo en términos de gasto a realizar, permanencia en la zona y un atractivo 50% del total de mercado.

Figura N° 9. Perfil de turistas seleccionados para el proyecto



Nota: Los porcentajes totalizan un 50% del mercado.

Fuente: Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur).

Estos perfiles presentan un alto gasto diario en alojamiento y alimentación por grupo familiar (ver Tabla N° 8 a continuación):

Tabla N° 8. Perfil detallado turistas seleccionados para el proyecto

		Viajero Consolidado	Viajeros Novatos	Familia Chilena Consolidada
Duración (días)		7,3	7,6	14,1
Personas en el viaje	Adultos	2	3	3
	Niños	0	1	1
Gastos Promedio Alojamiento por día y persona en \$		54.000	56.000	59.000
Gastos Promedio Alimentación por día y persona en \$		15.500	16.000	20.000
Gastos Alojamiento y Alimentación (por día y persona en \$)		69.500	72.000	79.000
Gastos Promedio Alojamiento grupo familiar (personas en el viaje)		108.000	224.000	236.000
Gastos Promedio Alimentación grupo familiar (personas en el viaje)		31.000	64.000	80.000
Gastos Alojamiento y Alimentación grupo familiar (por día en \$)		139.000	288.000	316.000

Fuente: Elaboración propia en base al Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (CEGESTUR)

Viajero Consolidado con un grupo familiar promedio de 2 adultos y permanencia promedio de 7 días, con un gasto familiar diario promedio en alojamiento de \$108.000 y un gasto familiar diario promedio en alimentación de \$ 31.000.

Viajeros Novatos con un grupo familiar promedio de 3 adultos (padre, madre e hijo mayor a 12 años) y un niño (hijo menor a 12 años) con una permanencia promedio entre 7 y 8 días, con un gasto familiar diario promedio en alojamiento de \$ 224.000 y un gasto familiar diario promedio en alimentación de \$ 64.000.

Familia Chilena Consolidada con un grupo familiar promedio de 3 adultos (padre, madre e hijo mayor a 12 años) y un niño (hijo menor a 12 años) con una permanencia promedio de 14 días, con un gasto familiar diario promedio en alojamiento de \$ 236.000 y un gasto familiar diario promedio en alimentación de \$ 80.000.

Además estos 3 perfiles también prefieren restaurantes y excursiones regulares.

El número de turistas de estos 3 perfiles en la Región de los Ríos en el año 2008 se muestra en la siguiente tabla:

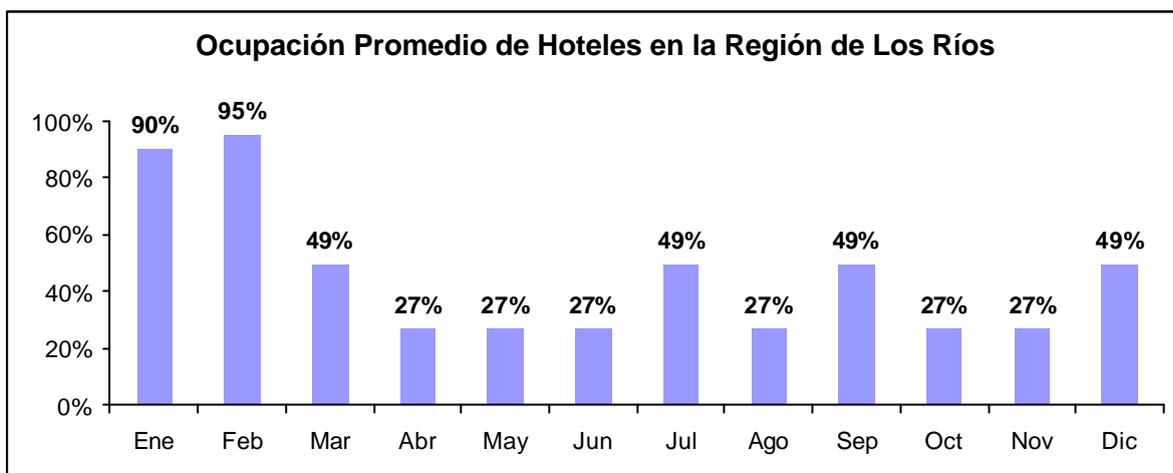
Tabla Nº 9. Número de turistas según perfil en el año 2008

Región de los Ríos	Viajero Consolidado	Viajeros Novatos	Familia Chilena Consolidada	Total
% Perfil de cliente	60%	28%	12%	100%
Cantidad de visitantes por Año	27.242	12.767	5.394	45.404

Fuente: Elaboración propia en base al Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (CEGESTUR)

El perfil de ocupación promedio del mercado hotelero en la Región de Los Ríos en el año es el siguiente:

Figura N° 10.



Fuente: Estudio de oportunidades de negocios mercado turístico Chile 2008 Región de Los Ríos.

Se utilizará una aproximación a este perfil de ocupación hotelera para los tres tipos de turistas seleccionados para el proyecto Centro Turístico Punucapa.

5.2.2 Perfil de asistentes a eventos y congresos

El Centro Turístico Punucapa organizará eventos y congresos en los meses en los cuales existe una baja ocupación por turistas (de marzo a diciembre). La idea central es brindar a los asistentes las facilidades, comodidades y una excelente calidad de servicio en la realización del evento y la posibilidad de vivir la experiencia de la trilogía de conceptos del plan comercial en los tiempos libres: **descansar, conocer y disfrutar**. Esto se logrará con actividades complementarias.

Con todo lo anterior se cubren 3 necesidades insatisfechas en el mercado de congresos y eventos en Valdivia y que se analizó en situación actual (Capítulo 2.1.2 en la página 21): la necesidad de alojamiento de mayor categoría para una mejor inserción en el mercado de congresos, mejorar los servicios de alimentación de los hoteles en los cuales se realiza los eventos y congresos (9,6%) y lograr una integración entre los eventos y los paquetes turísticos (excursiones y actividades recreativas)³⁶.

³⁶ Informe Barómetro del Turismo de Valdivia. Mesa Público – Privada de Turismo.

5.2 Producto (Servicio)

El centro turístico tendrá las siguientes especificaciones:

El proyecto turístico de cinco estrellas denominado “Centro Turístico Punucapa”; comprenderá un edificio de un piso, que se emplazará en los terrenos de la porción del predio, entre la ribera poniente del río Cruces y el camino de acceso local, esto en una medida paralela a ellos de aproximados 200 metros. El citado Centro turístico estará dotado de 44 habitaciones con disposición mayoritariamente en habitaciones dobles, triples y cuádruples. Se brindarán los servicios conforme a trilogía de conceptos del plan comercial: **descansar, conocer y disfrutar**.

5.2.1 Servicios a ofrecer a turistas en el año

A. - Programa de Estadía de 7 días de Enero y Febrero

A los clientes se les ofrecerá un paquete turístico que consiste en un **Programa de Estadía de 7 días en los meses de Enero y Febrero**. Se seleccionó este número de días porque históricamente los turistas seleccionados para el proyecto Centro Turístico Punucapa tienen aproximadamente esa permanencia en los hoteles según lo analizado en capítulo 5.2.1 donde se presenta el perfil de turistas: **Viajero Consolidado** con una permanencia promedio de 7 días, **Viajeros Novatos** con una permanencia promedio entre 7 y 8 días y **Familia Chilena Consolidada** con una permanencia promedio de 14 días (2 veces 7 días). Este Programa de Estadía de 7 días es de régimen de media pensión que incluye alojamiento (hotel), desayuno, almuerzo y una serie de actividades programadas que se realizarán en piscina, cancha de golf reducida de una hectárea y media, cancha de tenis, circuito de trekking en terreno y rutas de navegación.

B. - Programa de Estadía de 7 días de vacaciones de invierno y vacaciones de Fiestas Patrias.

Este Programa se reeditará en períodos de vacaciones de Invierno y vacaciones de Fiestas Patrias. El Programa de Estadía de 7 días es de régimen de media pensión que incluye alojamiento (hotel), desayuno, almuerzo y una serie de actividades

programadas similares a las ofrecidas en el Programa de Estadía de 7 días en enero y febrero con excepción de la utilización de piscina, esto es: cancha de golf reducida de una hectárea y media, cancha de tenis, circuito de trekking en terreno y rutas de navegación.

C.- Estadía de media pensión de Enero y Febrero

A los clientes se les ofrecerá un paquete turístico que consiste en alojamiento (hotel), desayuno, almuerzo y la posibilidad de realizar una serie de actividades programadas en piscina, cancha de tenis, circuito de trekking en terreno, rutas de navegación y la utilización de la cancha de golf.

D.- Estadía de media pensión de Marzo a Diciembre

A los clientes se les ofrecerá un paquete turístico que consiste en alojamiento (hotel), desayuno, almuerzo y la posibilidad de realizar una serie de actividades programadas tales como: circuito de trekking en terreno, rutas de navegación, la utilización de la cancha de golf y la cancha de tenis.

E.- Estadía con desayuno en Enero y Febrero

A los clientes se les ofrecerá un paquete turístico que consiste en alojamiento (hotel), desayuno y la posibilidad de realizar una serie de actividades programadas en piscina, cancha de tenis, circuito de trekking en terreno, rutas de navegación y la utilización de la cancha de golf. El servicio de almuerzo y cena es opcional y con costo para el cliente.

F.- Estadía con desayuno de Marzo a Diciembre

A los clientes se les ofrecerá un paquete turístico que consiste en alojamiento (hotel), desayuno y la posibilidad de realizar una serie de actividades programadas tales como: circuito de trekking en terreno, rutas de navegación, la utilización de la cancha de golf y

la cancha de tenis. El servicio de almuerzo y cena es opcional y con costo para el cliente.

Nota: Se incluye en los servicios A, B, C, D, E y F el uso lavandería y acceso a wi-fi sin costo para los turistas. En este último servicio es condición que el turista cuente con un dispositivo especial para estos efectos (blackberry, notebook, netbook o i-phone).

G.- Servicio de Restaurant (Almuerzo)

Se ofrecerá el servicio de restaurant de almuerzo todo el año a turistas de media pensión (incluido el precio en la estadía), turistas con desayuno y visitantes que no alojen en el Centro Turístico. El almuerzo consiste en entrada, plato principal, postre y bebestible. El menú niño incluye plato principal, bebida y postre .

H.- Servicio de Restaurant (Cena)

Se ofrecerá el servicio de restaurant de cena todo el año a turistas de media pensión, turistas con desayuno y visitantes que no alojen en el Centro Turístico. La cena consiste en aperitivo, entrada, plato principal, postre y bebestible. El menú niño incluye plato principal, bebida y postre. Cabe señalar que también se realizarán cenas especiales en ciertos períodos del año.

I.- Programa por el día (sólo en los meses de enero y febrero):

Este servicio incluye el almuerzo (entrada, plato principal, postre y bebestible; el menú niño incluye plato principal, bebida y postre) y actividades recreativas consistentes en el uso de piscina, cancha de tenis y cancha de golf.

J.- Espacio de Relajación

El servicio consistirá en un masaje de relajación con aromaterapia de una duración de una hora aproximadamente realizado en un recinto especial. Éste se ofrecerá durante

todo el año entre las 11:00 y 20:00 horas. Este servicio es opcional y tiene un costo adicional para el cliente .

K.- Servicio de Eventos y Congresos (realización de seminarios).

Este se llevará a cabo en un salón especialmente acondicionado para otorgar las facilidades y comodidades para realizar seminarios. El servicio incluye el arriendo de data show, notebook, amplificación de sonido de micrófonos, guardarropía, servicio wi-fi y telón. También incluye 2 Coffee Break especiales, desayuno, almuerzo y cena, alojamiento en suite por persona y una sesión de masajes en el Espacio de Relajación (con un día a elección). También se ofrecerá actividades organizadas en el tiempo libre que consisten en: circuitos de trekking, rutas de navegación, uso de cancha de golf y cancha de tenis.

L.- Otros servicios:

Se ofrecerán los siguientes servicios opcionales y con costo adicional para el turista o asistente a evento:

- Ventas de Souvenirs
- Frigobar disponibles en las habitaciones
- Comunicaciones: uso de PC con acceso a Internet y telefonía para llamadas locales y de larga distancia.

5.3 Promoción

Se aprovechará el canal de promoción vía agencias de viaje. Este canal es el que mayoritariamente realiza los contactos (62% según Investigación de Cegestur)³⁷.

El Centro turístico Punucapa realizará un pago de un 5% del valor de estadía para captar la mayor cantidad de turistas (el resto de los hoteles paga un 4%).

En el caso de los eventos y congresos se realizará publicidad dirigida a todos los posibles clientes de eventos y congresos (empresas, universidades, gobierno, centros de investigación, instituciones en general, etc).

También se invitará frecuentemente a los operadores de agencias de viaje para que conozcan el Centro turístico Punucapa.

Se hará publicidad dirigida a potenciales turistas en revistas especializadas en viajes en periódicos de circulación nacional (El Mercurio y La Tercera).

Para potenciar el servicio de restaurant a visitantes que no alojen en el Centro Turístico se realizará publicidad en el periódico de circulación regional (El Diario Austral de Valdivia).

5.4 Precio

Se cobrará una tarifa según los valores de mercado en hoteles de similares características. Existe un complejo turístico llamado Huilo-Huilo que ofrece cómodas habitaciones y restaurant. Además agrega a lo anterior varios servicios adicionales como uso de instalaciones y excursiones. Una de las desventajas de Huilo-Huilo es que no ofrece un programa organizado de actividades. Además está bastante alejado de la ciudad de Valdivia (165 kilómetros) recorriendo ciertos tramos de caminos en proceso de pavimentación y con trabajos en la vía.

³⁷ Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur), 2008.

En cambio el plus del Centro Turístico Punucapa se resume en:

- La cercanía al centro urbano (Valdivia) lo que da libertad al turista y a los asistentes a eventos y congresos para acceder a otros servicios y panoramas que ofrece la ciudad (ejemplo: Casino de Juegos).

- Ofrecer Programas de Estadía que incluyen actividades organizadas en torno a las instalaciones del complejo turístico y pensadas en las necesidades de los turistas (restaurant, cancha de golf, piscina, cancha de tenis, senderos para realizar trekking, diferentes rutas de navegación, espacio de relajación y otros). La forma en que se organizan estas actividades se describen en el siguiente subcapítulo sobre ingresos del Centro Turístico Punucapa.

- Ofrecer el servicio de Restaurant para almuerzos y cenas a visitantes que no alojan en el hotel dada la cercanía de Punucapa con la ciudad de Valdivia (17 kilómetros).

Se realizará la tarificación de servicios de acuerdo a las diversas modalidades de alojamiento en razón a la temporada, número de días y régimen de pensión (ver figura a continuación):

Figura N° 11. Esquema tarificación de Alojamiento

Servicio

A).- Programa de Estadía de 7 días (Enero - Febrero)
B).- Programa de Estadía de 7 días (Vacaciones de Invierno y Vacaciones de Fiestas Patrias)
C).- Estadía Media Pensión (Enero - Febrero).
D).- Estadía Media Pensión (Marzo - Diciembre).
- Tarifa Diaria
- Tarifa 3 días
- Tarifa 7 días
E).- Estadía con desayuno (Enero - Febrero)
- Tarifa Diaria
- Tarifa 3 días
- Tarifa 7 días
F).- Estadía con desayuno (Marzo - Diciembre)
- Tarifa Diaria
- Tarifa 3 días
- Tarifa 7 días

Nota: Se tomará como referencia la tarifas de un proyecto llamado Huilo-Huilo³⁸. Ver Anexo I en página 227).

Se cobrarán las siguientes tarifas según los servicios ofrecidos por el Centro turístico Punucapa:

A. - Programa de Estadía de 7 días de Enero y Febrero

Se cobrarán las tarifas en base a la habitación en suite:

Tabla N° 10 Tarifas Programa de Estadía de 7 días
en Enero y Febrero Centro turístico Punucapa.

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	546.000
Habitación doble	819.000
Habitación triple	1.050.000
Habitación cuádruple	1.211.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

³⁸ Cotización enviada por el complejo turístico Huilo-Huilo (consulta: 29 de Enero de 2010).

La tarifa incluye: régimen de media pensión con alojamiento (hotel), desayuno, almuerzo y una serie de actividades programadas que se realizarán: taller de piscina, campeonato de golf, taller de tenis, circuito de trekking en terreno y rutas de navegación.

B. - Programa de Estadía de 7 días de vacaciones de invierno y vacaciones de Fiestas Patrias.

Se cobrarán las tarifas en base a la habitación en suite:

Tabla N° 11 Tarifas Programa de Estadía de 7 días en vacaciones de invierno y vacaciones de Fiestas Patrias.

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	546.000
Habitación doble	819.000
Habitación triple	1.050.000
Habitación cuádruple	1.211.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

La tarifa incluye: alojamiento (hotel), desayuno, almuerzo y una serie de actividades programadas similares a las ofrecidas en el Programa de Estadía de 7 días en enero y febrero con excepción de la utilización de piscina, esto es: campeonato de golf, acceso a la cancha de tenis, circuito de trekking en terreno y rutas de navegación.

C.- Estadía de media pensión de Enero y Febrero

Se cobrarán las tarifas en base a la habitación en suite:

Tabla N° 12 Tarifas Estadía de media pensión de Enero y Febrero por día

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	88.000
Habitación doble	132.000
Habitación triple	170.000
Habitación cuádruple	198.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

Se estima que una parte de los turistas que eligen esta modalidad se quedarán en promedio 3 días en un escenario conservador (menos que la mitad de 7 días), tiempo necesario para aprovechar las actividades y conocer el entorno que ofrece el centro turístico Punucapa.

Por lo tanto, la tarifa para este caso será la siguiente:

Tabla N° 13 Tarifas Estadía de media pensión en Enero y Febrero por 3 días

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	264.000
Habitación doble	396.000
Habitación triple	510.000
Habitación cuádruple	594.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

La tarifa incluye: alojamiento (hotel), desayuno, almuerzo y la posibilidad de realizar una serie de actividades programadas: taller de piscina, taller de tenis, circuito de trekking en terreno, rutas de navegación y la utilización de la cancha de golf.

D.- Estadía de media pensión de Marzo a Diciembre

Se cobrarán las tarifas en base a la habitación en suite:

Tabla N° 14 Tarifas Estadía de media pensión de Marzo a Diciembre por día

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	88.000
Habitación doble	132.000
Habitación triple	170.000
Habitación cuádruple	198.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

En esta modalidad se estima que los turistas serán mayoritariamente del perfil Viajero Consolidado el cual, en general, no viaja con niños (por lo tanto no tiene problemas en planificar sus vacaciones desde marzo a diciembre) y se quedarán en promedio 3 días en un escenario conservador.

Por lo tanto, la tarifa para este caso será la siguiente:

Tabla N° 15 Tarifas Estadía de media pensión de Marzo a Diciembre por 3 días

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	264.000
Habitación doble	396.000
Habitación triple	510.000
Habitación cuádruple	594.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

A su vez se espera, en menor medida, la concurrencia de este perfil de turistas (Viajero Consolidado) que alojen 7 días.

Por lo tanto, la tarifa para este caso será la siguiente:

Tabla N° 16 Tarifas Estadía de media pensión de Marzo a Diciembre por 7 días

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	546.000
Habitación doble	819.000
Habitación triple	1.050.000
Habitación cuádruple	1.211.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

La tarifa incluye: alojamiento (hotel), desayuno, almuerzo y la posibilidad de realizar una serie de actividades programadas tales como: circuito de trekking en terreno, rutas de navegación, la utilización de la cancha de golf y la cancha de tenis.

E.- Estadía con desayuno en Enero y Febrero

Se cobrarán las tarifas en base a la habitación en suite:

Tabla N° 17 Estadía con desayuno en Enero y Febrero

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	75.000
Habitación doble	105.000
Habitación triple	130.000
Habitación cuádruple	150.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

Se estima que una parte de los turistas que eligen esta modalidad se quedarán en promedio 3 días en un escenario conservador.

La tarifa para este caso será la siguiente:

Tabla N° 18 Tarifas Estadía con desayuno en Enero y Febrero por 3 días

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	225.000
Habitación doble	315.000
Habitación triple	390.000
Habitación cuádruple	450.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

Otros turistas se espera que alojen en promedio 7 días en esta modalidad.

La tarifa para este caso será la siguiente:

Tabla N° 19 Tarifas Estadía con desayuno en Enero y Febrero por 7 días

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	455.000
Habitación doble	630.000
Habitación triple	770.000
Habitación cuádruple	875.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

La tarifa incluye: alojamiento (hotel), desayuno y la posibilidad de realizar una serie de actividades programadas: taller de piscina, taller de tenis, circuito de trekking en terreno, rutas de navegación, acceso a cancha de golf y campeonato de golf (esta última actividad sólo para turistas que alojen 7 días). El servicio de almuerzo y cena es opcional y con costo para el cliente.

F.- Estadía con desayuno de Marzo a Diciembre

Se cobrarán las tarifas en base a la habitación en suite:

Tabla N° 20 Tarifas Estadía con desayuno de Marzo a Diciembre por día

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	75.000
Habitación doble	105.000
Habitación triple	130.000
Habitación cuádruple	150.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

En esta modalidad se estima que los turistas serán mayoritariamente del perfil Viajero Consolidado el cual, en general, no viaja con niños (por lo tanto no tiene problemas en planificar sus vacaciones desde marzo a diciembre) y se quedarán en promedio 3 días en un escenario conservador.

Por lo tanto, la tarifa para este caso será la siguiente:

Tabla N° 21 Tarifas Estadía con desayuno de Marzo a Diciembre por 3 días

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	225.000
Habitación doble	315.000
Habitación triple	390.000
Habitación cuádruple	450.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

A su vez se espera, en menor medida, la concurrencia de este perfil de turistas (Viajero Consolidado) que alojen 7 días.

Por lo tanto, la tarifa para este caso será la siguiente:

Tabla N° 22 Tarifas Estadía con desayuno de Marzo a Diciembre por 7 días

	Incluye IVA [en \$]
Habitación single	455.000
Habitación doble	630.000
Habitación triple	770.000
Habitación cuádruple	875.000

Fuente: Elaboración propia en base a cobros en centro turístico Huilo-Huilo

La tarifa incluye: alojamiento (hotel), desayuno y la posibilidad de realizar una serie de actividades programadas tales como: circuito de trekking en terreno, rutas de navegación, la utilización de la cancha de golf y la cancha de tenis.

G.- Servicio de Restaurant (Almuerzo)

Valor Almuerzo (incluye IVA): \$15.500 por persona (especialidad Mariscos y Pescados). Opcionalmente se pueden pedir platos que no incluyen la especialidad anteriormente mencionada. El servicio incluye: entrada, plato principal, postre y bebestible.

Valor Menú niño hasta 12 años (incluye IVA): \$8.000, incluye plato principal, bebida y postre.

Estos valores son similares a los cobrados en el restaurant del complejo turístico Huilo-Huilo (que no incluye el valor de los bebestibles).

Se ofrecerá el servicio de restaurant de almuerzo todo el año a turistas de media pensión (incluida en la tarifa de estadía), turistas con desayuno (no incluida en la tarifa de estadía) y visitantes que no alojen en el Centro Turístico.

H.- Servicio de Restaurant (Cena)

Valor Cena (incluye IVA): \$15.500 por persona (especialidad Mariscos y Pescados). Opcionalmente se pueden pedir platos que no incluyen la especialidad anteriormente mencionada. El servicio incluye: aperitivo, entrada, plato principal, postre y bebestible.

Valor Cena niño hasta 12 años (incluye IVA): \$ 8.000, incluye plato principal, bebida y postre.

Se ofrecerá el servicio de restaurant de cena todo el año a turistas de media pensión (incluida en la tarifa de estadía), turistas con desayuno (no incluida en la tarifa de

estadía) y visitantes que no alojen en el Centro Turístico. Cabe señalar que también se realizarán cenas especiales en ciertos períodos del año.

I.- Programa por el Día (sólo en los meses de enero y febrero):

Adulto (incluye IVA): \$ 22.000.

Niño hasta 12 años (incluye IVA): \$ 14.000.

Este programa incluye el almuerzo (entrada, plato principal, postre y bebestible; el menú niño incluye plato principal, bebida y postre) y actividades recreativas consistentes en el uso de piscina, cancha de tenis y cancha de golf.

J.- Espacio de Relajación

Valor (incluye IVA): \$ 20.000.

El servicio consistirá en un masaje de relajación con aromaterapia de una duración de una hora aproximadamente realizado en un recinto especial. El complejo Huilo-Huilo ofrece un servicio de relajación similar por \$ 25.000

K.- Servicio de Eventos y Congresos (realización de seminarios).

El cobro de tarifa para asistentes a eventos y congresos se realizó en base a una comparación a 2 hoteles en Valdivia y el Hotel Baobab en Huilo-Huilo (distante a 165 kilómetros). Los valores que se cobran son los siguientes en estos hoteles:

Tabla N° 23 Tarifas por día por asistente a Eventos y Congresos en 3 hoteles diferentes

Valores al día en \$ (incluyen IVA)	Hotel Villa del Río (Centro de Convenciones)	Hotel Melillanca	Baobab (en Huilo-Huilo)
Participante al evento	124.860	121.048	278.317

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones de eventos y congresos en los Hoteles Villa del Río (Valdivia), Hotel Melillanca (Valdivia) y Baobab (Huilo-Huilo)

Los 3 hoteles ofrecen los servicios básicos para realizar los seminarios (arriendo salón, arriendo Data Show diario, arriendo Notebook, arriendo Amplificación de sonido de micrófono, arriendo Telón Diario, 2 Coffee Break, desayuno, almuerzo, cena, alojamiento, guardarropía y acceso a wi-fi. Sin embargo los hoteles Villa del Río y Melillanca son hoteles de 4 estrellas y sólo ofrecen estos servicios básicos para realizar un evento o congreso y no incluyen excursiones o actividades adicionales. Por esta razón presentan valores bajos por día y por asistente a evento.

El Hotel Baobab de Huilo-Huilo aparte de ofrecer los servicios básicos mencionados anteriores (en una modalidad 5 estrellas) brinda además otros servicios como excursiones, visitas a sitios de interés en la zona y servicio de spa.

Por esta razón presenta un valor por día y por asistente de \$278.317 (con IVA incluido).

El Centro Turístico Punucapa presentará un servicio a asistentes a eventos y congresos muy similar al que se ofrece en el hotel Baobab de Huilo-Huilo con dos ventajas adicionales: la organización de actividades en los tiempos libres de la realización del evento y la cercanía al centro urbano (Punucapa se encuentra a 17 kilómetros de Valdivia) lo que permite a los asistentes a eventos y congresos conocer otros atractivos de la ciudad (por ejemplo: Casino de Juegos de Valdivia)

Valor por día asistente a evento en el Centro Turístico Punucapa (incluye IVA):
\$ 240.000.

El servicio incluye el arriendo de Salón, arriendo de data show, arriendo de notebook, arriendo de amplificación de sonido de micrófonos, guardarropía, servicio wi-fi y telón. También incluye 2 Coffee Break especiales, desayuno, almuerzo y cena, alojamiento en suite por persona y una sesión de masajes en el Espacio de Relajación (con un día a elección). También se ofrecerá actividades organizadas en el tiempo libre que consisten en: circuitos de trekking, rutas de navegación, uso de cancha de golf y cancha de tenis.

L.- Otros servicios:

Los precios de los siguientes servicios se detallarán en el siguiente subcapítulo de ingresos del Complejo Turístico Punucapa (a partir de la página 70):

- Ventas de Souvenirs
- Frigobar disponibles en las habitaciones
- Comunicaciones: uso de PC con acceso a Internet y telefonía para llamadas locales y de larga distancia.

5.6 Estimación de Ingresos

Para el análisis se considera el valor de 1 UF a \$ 20.853,39 (valor al 10 de Febrero del 2010)

5.6.1 Ingresos por Alojamiento y Restaurant (Turistas y Visitantes)

A continuación se determinarán los ingresos por alojamiento y servicio de restaurant de los turistas y visitantes que concurren al Centro Turístico Punucapa. Estas estimaciones de ingresos estarán acorde a la trilogía de conceptos del plan comercial: **descansar, conocer y disfrutar**. Cada concepto se desglosa en una serie de actividades y servicios disponibles a los turistas.

Se desarrollarán las estrategias orientadas a captar clientes que alojen en el Centro Turístico y a aumentar la demanda por el servicio de restaurant en un análisis por temporadas:

5.6.1.1 Mes de Enero- Febrero:

Estrategia 1

La estrategia para este período es captar turistas que alojen y que utilicen adicionalmente el servicio de restaurante principalmente en horas de almuerzo. Lo anterior se logrará a través de un **Programa de Estadía de 7 días** que consiste en variadas actividades que el Centro Turístico pondrá a disposición de los clientes y que harán de éste una atractiva alternativa para descansar, conocer la zona y disfrutar del tiempo libre.

El Programa de Estadía de 7 días contempla las siguientes actividades:

- Taller de piscina y juegos acuáticos todos los días (11:00 hrs a 13:00 hrs) con instructor dirigido principalmente a niños entre 5 a 12 años de edad.

- Taller de tenis que se realizará paralelamente en este horario todos los días (11:00 hrs a 13:00 hrs) con un profesor de tenis dirigido a niños en el mismo rango de edad que el taller mencionado anteriormente.

La planificación semanal de ambos talleres es la siguiente:

Lunes:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de piscina.

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de tenis.

Martes:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de piscina.

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de tenis.

Miércoles:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de piscina.

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de tenis.

Jueves:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de piscina.

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de tenis.

Viernes:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de piscina.

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de tenis.

Sábado:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de piscina.

De 11:00 hrs a 13:00 hrs Taller de tenis.

Domingo:

De 12:00 hrs a 13:00 hrs Finalización del taller de piscina con demostración de las actividades realizadas a los padres y huéspedes en general.

De 12:00 hrs a 13:00 hrs Finalización taller de tenis con demostración de actividades realizadas a los padres y huéspedes en general.

Estas actividades se llevarán a cabo en las dependencias del Centro Turístico con personal contratado especialmente por la temporada estival. Cabe señalar que las clases son abiertas, no tienen costo adicional y los niños pueden realizar indistintamente uno u otro taller durante la semana.

Por otro lado, el Programa de Estadía de 7 días contempla otras actividades dirigidas principalmente a las familias y a los adultos (sin costo adicional), que se señalan a continuación:

- Campeonato de golf que se realizará en el Centro Turístico y para lo cual se les facilitarán los implementos necesarios a los turistas que deseen participar en el campeonato.
- Circuito de Trekking a cargo de un guía, el cual contempla siete circuitos diferentes para los 7 días de la semana.
- Navegación a cargo de un Guía de Navegación, para lo cual se contemplan siete rutas diferentes para los 7 días de la semana.

La planificación semanal de estas actividades es la siguiente:

Lunes:

Desde las 11:00 hrs a 13:00 hrs. Inicio Campeonato de Golf.

De 15:00 hrs a 16:00 hrs. Circuito de Trekking N° 1 "Sendero de Punucapa".

De 16:30 hrs a 18:30 hrs Navegación 1 "Ríos Valdivia y Calle - Calle".

Martes:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs. Campeonato de Golf.

De 15:00 hrs a 16:00 hrs. Circuito de Trekking N° 2. "La Manzana"

De 16:30 hrs a 18:30 hrs . Navegación 2. "Parque Oncol".

Miércoles:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs. Campeonato de Golf.

De 15:00 hrs a 16:00 hrs. Circuito de Trekking N° 3. "La Espada".

De 16:30 hrs a 20:00 hrs. Navegación 3. "Corral".

Jueves:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs. Campeonato de Golf.

De 15:00 hrs a 16:00 hrs. Circuito de Trekking N° 4. "Huillín I".

De 16:30 hrs a 20:00 hrs. Navegación 4. "Niebla"

Viernes:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs. Campeonato de Golf.

De 15:00 hrs a 16:00 hrs. Circuito de Trekking N° 5. "Huillín II".

De 16:30 hrs a 18:30 hrs. Navegación 5. "Isla Teja".

Sábado:

De 11:00 hrs a 13:00 hrs. Campeonato de Golf.

De 15:00 hrs a 16:00 hrs. Circuito de Trekking N° 6. "Siete Colores".

De 16:30 hrs a 20:00 hrs. Navegación N° 6. "Refugio Cisne de Cuello Negro".

Domingo:

De 11:00 hrs a 13:30 hrs. Final del Campeonato de golf. Posteriormente se realizará la ceremonia de premiación consistente en una estadía gratis para dos personas por un fin de semana con media pensión incluida. Está ceremonia concluye a las 13:30 hrs aproximadamente.

De 15:00 a 16:00. Circuito de Trekking N° 7. "Martín Pescador".

De 16:30 a 20:00. Navegación 7. "Isla Mancera".

Es importante señalar que las actividades incluidas en el Programa de Estadía de 7 días no tendrán un costo adicional y no serán excluyentes. Por lo tanto los turistas pueden realizar las actividades que les parezcan más atractivas.

Se debe mencionar que estas actividades buscan satisfacer los intereses de los tres perfiles de turistas seleccionados (Viajero consolidado, Viajeros Novatos y Familia Chilena Consolidada).

Estrategia 2

Esta estrategia está dirigida a visitantes que no alojan en el Complejo Turístico Punucapa y busca:

- Aumentar el número de comensales en el restaurante del Centro Turístico (demanda por servicio de restaurante).
- Captar potenciales clientes (futuros turistas que alojen) pues se espera que se encanten con la belleza del entorno y las comodidades de las instalaciones.

Con este fin se desarrolló **El Programa por el día**, que incluye almuerzo y actividades recreativas durante la tarde (uso de piscina, cancha de tenis y cancha de golf).

Este programa no interfiere en los horarios del Programa de Estadía de 7 días.

Estrategia 3 (Sólo en el mes de Febrero)

Esta estrategia busca que el Centro Turístico se diferencie de la oferta hotelera de la zona realizando una actividad que es propia y única del pueblo de Punucapa. Con este fin se desarrollarán las **Catas de Sidra** para lo cual se establecerá una alianza con productores de Sidra (existen 3: 2 artesanales y 1 semiindustrializado). Estas tendrán lugar los fines de semana del mes de Febrero en los jardines del Centro Turístico y estarán dirigidas a los turistas que alojan en el Centro Turístico y a las personas que llegan por el Programa por el Día. No tendrán costo adicional para los turistas y consiste en la degustación de hasta 2 copa de sidra. Opcionalmente se pondrá a la venta botellas de Sidra (botella de $\frac{3}{4}$) para los pasajeros que deseen comprar.

Esta actividad se desarrollará en los siguientes horarios:

Sábados: cata de sidra entre las 16:00 y 19:00

Domingos: cata de sidra entre las 15:00 y 18:00

Estrategia 4 (Sólo en el mes de Febrero)

Esta estrategia busca atraer un mayor número de comensales en las cenas de fines de semana que ofrece el restaurant. Durante este mes se realizarán las **Cenas temáticas**, que tienen por finalidad que los turistas que alojan en el Centro Turístico y visitantes que no alojen en él, disfruten de diversos tipos de menús elaborados especialmente por el Chef Ejecutivo para la ocasión, en un ambiente lúdico. Para esto se ambientará el restaurante acorde al tema escogido lo que incluirá música y detalles ad hoc. Esta actividad tendrá como costo el valor normal de una cena y la idea es que participen los clientes que lo deseen. El menú incluye: cocktail de bienvenida, entrada, plato principal, postre y bebestible.

La programación de las Cenas temáticas es la siguiente:

Primer fin de semana de Febrero:

Sábado: A partir de las 21:30 hrs. Cena Esotérica.

Domingo: A partir de las 21:00 hrs. Cena Costumbrista.

Segundo fin de semana de Febrero:

Sábado: A partir de las 21:30 hrs. Cena Romántica (Fecha del día de los enamorados)

Domingo: A partir de las 21:00 hrs. Cena romántica. (Fecha del día de los enamorados)

Tercer fin de semana de Febrero:

Sábado: A partir de las 21:30 hrs. Cena Sorpresa:

Domingo: A partir de las 21:00 hrs. Cena Marítima.

Cuarto fin de semana de Febrero:

Sábado: A partir de las 21:30 hrs. Cena Retro.

Domingo: A partir de las 21:00 hrs. Cena de Despedida.

De acuerdo con las 4 estrategias dirigidas a turistas descritas anteriormente para los meses de Enero y Febrero, y como una forma de complementar el capítulo sobre ingresos, se confeccionaron unas **Matrices**. Éstas muestran la forma como se generan los ingresos en 2 áreas:

- Por Alojamiento:

(Nombre de la Matriz 1.- Distribución tentativa Número de Turistas por día y por habitación según perfil)

- Por servicio de Restaurant:

(Nombre de la Matriz 2.- Almuerzo)

(Nombre de la Matriz 3.- Cena)

De acuerdo con lo anterior se establece lo siguiente:

- Estas Matrices son de carácter descriptivo.
- Muestran una distribución tentativa, según el régimen de estadía y ocupación del servicio de restaurant, desglosado en almuerzos y cenas.
- Se desarrollaron 3 matrices (Matriz 1, Matriz 2 y Matriz 3) para cada mes de un año tipo (se utiliza el calendario del año 2011).
- El número de turistas que alojan de acuerdo con el régimen de pensión y el número de comensales tanto para contabilizar almuerzos como cenas del restaurant del Centro Turístico se determinó a partir de aproximaciones a las ocupaciones históricas por temporadas que registran los hoteles y centros turístico de la Región de los Ríos, pero, fundamentalmente, en coherencia con las estrategias que se desarrollaron específicamente para el Centro Turístico Punucapa.
- En relación al punto anterior, se establece un escenario conservador para la determinación de ingresos.

Se muestra a continuación un esquema que explica cada Matriz:

Antes de mostrar las 3 Matrices de los meses de Enero y Febrero de un año tipo es necesario recordar que se seleccionaron 3 perfiles de turistas. Si se analiza la siguiente tabla se puede concluir que el 60% de ocupación corresponde al perfil de Viajero Consolidado, el 28% al perfil Viajeros Novatos y un 12% al perfil Familia Chilena Consolidada (ver cuadro a continuación).

Tabla N° 24. Número de turistas según perfil en el año 2008

Región de los Ríos	Viajero Consolidado	Viajeros Novatos	Familia Chilena Consolidada	Total
% Perfil de cliente	60%	28%	12%	100%
Cantidad de visitantes por Año	27.242	12.767	5.394	45.404

Fuente: Elaboración propia en base al Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (CEGESTUR)

A partir de estas cifras se distribuyen tentativamente las estadías de los turistas del mes en la Matriz 1.

Se resume a continuación (según lo analizado en subcapítulos anteriores) para cada perfil de turista, los días de estadía, el número de personas por estadía y el gasto que están dispuestos a realizar por alojamiento y alimentación. Esta información será fundamental para estructurar la distribución de turistas por día y habitación según su perfil:

Viajero Consolidado con un grupo familiar promedio de **2 adultos y permanencia promedio de 7 días**, con un gasto familiar diario promedio en **alojamiento de \$108.000** y un gasto familiar diario promedio en **alimentación de \$ 31.000**. (Nota: se asumirá un escenario conservador de 2 personas. No obstante el número de personas puede ser mayor).

Viajeros Novatos con un grupo familiar promedio de **3 adultos (padre, madre e hijo mayor a 12 años) y un niño (hijo menor a 12 años)** con una **permanencia promedio**

entre 7 y 8 días, con un gasto familiar diario promedio en **alojamiento de \$ 224.000** y un gasto familiar diario promedio en **alimentación de \$ 64.000**.

Familia Chilena Consolidada con un grupo familiar promedio de **3 adultos (padre, madre e hijo mayor a 12 años) y un niño (hijo menor a 12 años)** con una **permanencia promedio de 14 días**, con un gasto familiar diario promedio en **alojamiento de \$ 236.000** y un gasto familiar diario promedio en **alimentación de \$ 80.000**.

Para facilitar la comprensión de esta Matriz el análisis se realizará por perfil de turista seleccionado para el proyecto Centro Turístico Punucapa.

Se espera una ocupación total del **84 %** (cercana al valor de ocupación del mercado hotelero en la Región de los Ríos para este mes).

Viajero Consolidado (promedio 2 personas por estadía según perfil):

- Se captarán 32 estadías de 7 días (16% de la ocupación total). Se estima en un escenario conservador que 12 de esas 32 estadías serán captadas a través de la Estrategia 1 (Programa de Estadía de 7 Días en página 70). Se asegura con esto una utilización del restaurant en la hora de almuerzo (media pensión con la letra M).
- Se captarán 160 estadías más cortas de 3 días (35% de la ocupación total). Se estima que 60 de esas 160 estadías se captarán a través de la Estrategia 1 (ocupan parte del Programa de 7 días) en un escenario conservador.

Viajeros Novatos (promedio 4 personas por estadía según perfil):

- Se captarán 16 estadías de 7 días (8% de la ocupación total). Se estima en un escenario conservador que 4 de esas 16 estadías serán captadas a través de la Estrategia 1 (Programa de Estadía de 7 Días en página 70). Se asegura con esto una utilización del restaurant en la hora de almuerzo (media pensión con la letra M).
- Se generarán 60 estadías más cortas de 3 días (13% de la ocupación total). Se estima que 20 de esas 60 estadías se captarán a través de la Estrategia 1 (ocupan parte del Programa de 7 días) en un escenario conservador.

Familia Chilena Consolidada (promedio 4 personas por estadía según perfil):

- Se generarán 8 estadías de 7 días (4% de la ocupación total). Se estima en un escenario conservador que la mitad de esas 8 estadías serán captadas a través de la Estrategia 1 (Programa de Estadía de 7 Días en página 70). Se asegura

con esto una utilización del restaurant en la hora de almuerzo (media pensión con la letra M).

- Se generarán 30 estadías más cortas de 3 días (7% de la ocupación total). Se estima que 10 de esas 30 estadías se captarán a través de la Estrategia 1 (ocupan parte del Programa de 7 días) en un escenario conservador.

Se obtiene el ingreso de Enero en función de las estadías captadas y la tarifa que corresponde **(5.241 UF sin IVA)**

Matriz 2 Enero y Explicación.

Esta Matriz representa la distribución de almuerzos del Centro Turístico Punucapa. Para las estadías de media pensión (sean estas de 7 o 3 días) se asegura el almuerzo para todos los días a los turistas según el número de personas del perfil. Por ejemplo: si se observa Matriz 1 de Enero, las Habitaciones 1, 2 y 3 concentran las estadías de media pensión captadas de Viajeros Consolidados según la Estrategia 1 consistente en el Programa de Estadía de 7 días, que los mantiene ocupados durante todo el día con los talleres de piscina, talleres de tenis, campeonato de golf, trekking y navegación. Con esta estrategia se espera que almuerzen en el Centro Turístico Punucapa.

A continuación, si se observa la Matriz 2 de Enero, se asocia la habitación 1, 2 y 3 (con estadías de media pensión en 7 días) con la mesa 1, 2 y 3 respectivamente del Restaurant del Centro Turístico. También es posible observar que para este perfil (Viajero Consolidado con un perfil promedio de 2 personas) se copan todos esos días con almuerzos (números en color negro):

Sin embargo, es probable que algunos turistas que alojan en el Centro Turístico Punucapa querrán almorzar en otros restaurantes de la zona. De hecho existen restaurantes en Valdivia, Niebla y Los Molinos (distantes a 17, 28 y 31 kilómetros respectivamente del Centro Turístico Punucapa). También se encuentra en la zona el Restaurant La Cervecería Kunstmann distante a 14 kilómetros de Punucapa.

Por esta razón se estima que, en un escenario conservador, las estadías de 7 días con desayuno de cualquier perfil de turista almorzarán 3 días en el Centro Turístico. Por ejemplo: ver en Matriz 2 el bloque ocupado de la mesa 4 que representa a una familia de Viajeros Consolidados que aloja en la Habitación 4 en un régimen de Estadía con desayuno (sin media pensión) según Matriz 1. Hay 3 días con 2 almuerzos cada uno (se destaca la letra en azul).

A su vez, se estima que las estadías de 3 días con desayuno de cualquier perfil de turista almorzarán 1 día en el Centro Turístico (también en un escenario conservador). Aquí subyace la idea que a medida que existan actividades y servicios atractivos en el Centro Turístico Punucapa, aumenta la probabilidad de que los turistas se queden a almorzar en el Restaurant.

También se puede observar en la Matriz 2 los números en rojo que representan a los visitantes que no alojan en el Centro Turístico y que acuden al Restaurant a almorzar. Se estiman 13 almuerzos diarios (números en rojo en Matriz 2) como consecuencia de las atractivas preparaciones del Chef Ejecutivo. De estos 13 almuerzos hay 5 (ubicadas en las mesas 43 y 44) donde se aplica la Estrategia 2 que consiste en El Programa por el día, que incluye almuerzo y actividades recreativas durante la tarde (uso de piscina, cancha de tenis y cancha de golf). Se puede observar en la Matriz 2 que tienen una tarifa mayor.

De esta forma se obtiene la ocupación del Restaurant del Centro Turístico Punucapa (Matriz 2) en función del Alojamiento (Matriz 1) agregando los visitantes que no alojan en el Centro Turístico y que almuerzan en él.

Se obtiene el ingreso de Enero en función de los almuerzos y las tarifas aplicadas a cada caso **(1.339 UF sin IVA con 2.247 almuerzos)**.

Matriz 3 Enero y Explicación.

Esta Matriz representa la distribución de cenas del Centro Turístico Punucapa. Para las estadías de media pensión de 7 días se estima 3 días de cenas para los turistas según el número de personas del perfil. Por ejemplo si se observa la Matriz 1 de Enero, las Habitaciones 1, 2 y 3 concentran las estadías de media pensión captadas de Viajeros Consolidados según la Estrategia 1 consistente en el Programa de Estadía de 7 días, que los mantiene ocupados durante todo el día con los talleres de piscina, talleres de tenis, campeonato de golf, trekking y navegación. Se espera que al estar ocupados todo el día, recurrirán (no todos) a la cena (por esta razón se estima 3 de los 7 días con cena). Si se observa la Matriz 3 de Enero a continuación, se asocia la habitación 1, 2 y 3 (con estadías de media pensión en 7 días) con la mesa 1, 2 y 3 respectivamente del Restaurant del Centro Turístico. Se observa que este perfil (Viajero Consolidado con un promedio de 2 personas) cena 3 de los 7 días (números 2 en azul).

A su vez, se estima que las estadías de 7 días con desayuno de cualquier perfil de turista cenaran 1 día en el Centro Turístico (también en un escenario muy conservador).

Para las estadías de media pensión de 3 días se estima 1 día de cena para los turistas según el número de personas del perfil. Por ejemplo, si se observa la Matriz 1 de Enero, las Habitaciones 9, 10, 11, 12, 13 y 14 concentran las estadías de media pensión de 3 días que los mantiene ocupados durante todo el día con actividades. Como consecuencia se espera que acudan a cenar en el Restaurant 1 de los 3 días. Si se observa la Matriz 3 de Enero, se asocia la habitación 9, 10, 11, 12, 13 y 14 (con estadías de media pensión de 3 días) con la mesa 9, 10, 11, 12, 13 y 14 respectivamente del Restaurant del Centro Turístico. Se observa que este perfil (Viajero Consolidado con un promedio de 2 personas) cena 1 de los 3 días (números 2 en azul).

A su vez, se estima que las estadías de 3 días con desayuno de cualquier perfil de turista cenaran 1 día en el Centro Turístico (también en un escenario muy conservador).

Finalmente es posible observar en la Matriz 3, los números en rojo que representan a los visitantes que no alojan en el Centro Turístico y que acuden al Restaurant a cenar. Se estiman 6 cenas los viernes, sábados y domingos; y 4 cenas los restantes días de la semana (ver números en rojo). Estas cenas se explican por las atractivas preparaciones del Chef Ejecutivo.

Se obtiene el ingreso de Enero en función de las cenas y las tarifas aplicadas a cada caso **(650 UF sin IVA con 1.104 cenas)**.

La demanda de este mes por alojamiento es muy similar a Enero.

Para Febrero se espera una ocupación total del **93 %** (cercana al valor de ocupación del mercado hotelero en la Región de los Ríos para este mes).

Viajero Consolidado (promedio 2 personas por estadía según perfil):

- Se captarán 36 estadías de 7 días (20% de la ocupación total). Se estima en un escenario conservador que 12 de esas 36 estadías serán captadas a través de la Estrategia 1 (Programa de Estadía de 7 Días). Se asegura con esto una utilización del restaurant en la hora de almuerzo (media pensión con la letra M).
- Se captarán 153 estadías más cortas de 3 días (37% de la ocupación total). Se estima que 54 de esas 153 estadías se captarán a través de la Estrategia 1 (ocupan parte del Programa de 7 días) en un escenario conservador.

Viajeros Novatos (promedio 4 personas por estadía según perfil):

- Se captarán 16 estadías de 7 días (9% de la ocupación total). Se estima en un escenario conservador que 4 de esas 16 estadías serán captadas a través de la Estrategia 1 (Programa de Estadía de 7 Días). Se asegura con esto una utilización del restaurant en la hora de almuerzo (media pensión con la letra M).
- Se generarán 63 estadías más cortas de 3 días (15% de la ocupación total). Se estima que 18 de esas 63 estadías se captarán a través de la Estrategia 1 (ocupan parte del Programa de 7 días) en un escenario conservador.

Familia Chilena Consolidada (promedio 4 personas por estadía según perfil):

- Se generarán 8 estadías de 7 días (5% de la ocupación total). Se estima en un escenario conservador que la mitad de esas 8 estadías serán captadas a través de la Estrategia 1 (Programa de Estadía de 7 Días). Se asegura con esto una utilización del restaurant en la hora de almuerzo (media pensión con la letra M).

- Se generarán 27 estadías más cortas de 3 días (7% de la ocupación total). Se estima que 9 de esas 27 estadías se captarán a través de la Estrategia 1 (ocupan parte del Programa de 7 días) en un escenario conservador.

Se obtiene el ingreso de Febrero en función de las estadías captadas y la tarifa que corresponde **(5.259 UF sin IVA)**

Matriz 2 Febrero y Explicación.

La explicación de la Matriz 2 en Febrero es similar a la ya explicada en Enero con relación a la Estrategia 1 (Programa de Estadía de 7 Días) y la Estrategia 2 (El Programa por el día).

En Febrero se aplica la Estrategia 3 (Catas de Sidra). Esta estrategia busca que el Centro Turístico se diferencie de la oferta hotelera de la zona realizando esta actividad que es propia y única del pueblo de Punucapa. Las Catas de Sidra se realizarán los fines de semana del mes de Febrero en los jardines del Centro Turístico y estarán dirigidas a los turistas que alojan en el Centro Turístico y a las personas que llegan por el Programa por el Día. Se estima que, con la Estrategia 3 (más las otras dos ya explicadas) aumentará el número de almuerzos los fines de semana del mes de Febrero.

Se obtiene el ingreso de Febrero (ver Matriz 2 a continuación) en función de los almuerzos y las tarifas aplicadas a cada caso **(1.435 UF sin IVA con 2.370 almuerzos)**

Matriz 3 Febrero y Explicación.

La explicación de la Matriz 3 en Febrero es similar a la ya explicada en Enero. En este mes se aplica la Estrategia 4 que consiste en las **Cenas temáticas** (ver página 75). Éstas tienen por finalidad que los turistas que alojan en el Centro Turístico y visitantes que no alojan en él, disfruten los fines de semana de diversos tipos de menús elaborados especialmente por el Chef Ejecutivo en un ambiente lúdico. Se estima un aumento de cenas los fines de semana como consecuencia de esta estrategia (a continuación ver Matriz 3 del mes de Febrero donde se refleja este aumento en rectángulos con borde rojo).

Se obtiene el ingreso de Febrero en función de las cenas y las tarifas aplicadas a cada caso **(890 UF sin IVA con 1.488 cenas)**.

Mes Febrero

3.- Cena

Mesa	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Cenizas		Valor Cena \$/genial		Valores Totales (\$)								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Adultos	Niños	Adultos	Niños		
1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	8.000	395.000	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	0	15.500	8.000	8.000	527.000	
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	0	15.500	8.000	8.000	341.000		
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	8.000	272.000		
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	14	0	15.500	8.000	8.000	219.000		
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	8.000	279.000		
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	0	15.500	8.000	8.000	124.000		
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	8	0	15.500	8.000	8.000	124.000		
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000		
27	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	26	0	15.500	8.000	8.000	403.000	
28	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46	12	15.500	8.000	8.000	809.000
29	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	4	15.500	8.000	8.000	372.000	
30	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	4	15.500	8.000	8.000	311.000	
31	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	9	15.500	8.000	8.000	645.500	
32	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	9	15.500	8.000	8.000	645.500	
33	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	9	15.500	8.000	8.000	645.500	
34	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33	9	15.500	8.000	8.000	593.500	
35	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	9	15.500	8.000	8.000	645.500	
36	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	9	15.500	8.000	8.000	614.500	
37	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	9	15.500	8.000	8.000	645.500	
38	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	46	12	15.500	8.000	8.000	809.000	
39	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	4	15.500	8.000	8.000	311.000	
40	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	9	15.500	8.000	8.000	645.500	
41	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	9	15.500	8.000	8.000	614.500	
42	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	37	9	15.500	8.000	8.000	645.500	
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56	0	15.500	8.000	8.000	566.000		
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	56	0	15.500	8.000	8.000	566.000		
45	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	40	0	15.500	8.000	8.000	396.000		
46	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	0	15.500	8.000	8.000	124.000		
47	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	0	15.500	8.000	8.000	156.000		
48	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	0	15.500	8.000	8.000	62.000		
49	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	8.000	0		
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	8.000	0		
Cenizas diarias Turistas hotel	116	14	14	74	42	42	74	42	14	88	0	66	58	0	116	88	14	74	42	24	0	0	0	0	0	0	0	0	22.089.000	Valor Total en \$ al mes con IVA	22.089.000			
Cenizas diarias Visitantes Restaurant (no alojados en el hotel)	6	6	4	4	10	10	6	6	6	6	4	12	12	6	6	6	4	4	8	8	6	6	6	6	6	6	6	6	18.562.185	Valor Total en \$ al mes sin IVA	18.562.185			
Total Cenizas diarias	122	20	18	78	52	52	80	48	20																									

5.6.1.2 Meses de Marzo - Diciembre:

Este período corresponde a la temporada baja, por ende, es importante señalar que la ocupación del Centro Turístico Punucapa y la demanda por servicio de restaurant disminuye en forma importante. Es por esta razón que la estrategia para este período se centra en satisfacer la necesidades del perfil de turista Viajero Consolidado que, de acuerdo a lo señalado anteriormente, es un tipo de turista de 2 adultos sin niños que puede vacacionar en cualquier época del año.

Estrategia 5

Dar continuidad a aquellos programas, actividades y servicios (que se ofrecen en enero y febrero) que logren cautivar a los turistas que llegan durante el año, cambiando básicamente los horarios de ciertas actividades (en atención al cambio de horario y del tiempo) e implementando actividades especiales en fechas importantes en el año como son: vacaciones de invierno, vacaciones de Fiestas Patrias, feriados y celebraciones de fin de año como Pascua y Año Nuevo.

Actividades permanentes de Marzo a Diciembre.

- Trekking: Circuito de 11:30 a.m a 13:00 p.m. Se mantienen los circuitos preestablecidos (siete circuitos distintos para los 7 días de la semana)
- Navegación: Desde las 15:00 a 18:00 hrs. Se mantienen los destinos preestablecidos (siete circuitos distintos para los 7 días de la semana).

Además estarán a disposición de los turistas la cancha de tenis y la cancha de golf.

Estrategia 6

La estrategia para este período es captar un mayor número de clientes a través del servicio de restaurante, potenciando la figura del Chef Ejecutivo y las especialidades que el restaurante ofrece. En concordancia con esta estrategia, se realizará publicidad

en el periódico de circulación regional (El Diario Austral de Valdivia) con el fin de captar visitantes que no alojen en el Centro Turístico.

Matrices del Mes de Marzo:

Matriz 1 Marzo y Explicación

Mes	Marzo																															Etapadas 7 días 3 días	Tarifa [\$]	Valores Totales [\$]	Número de personas	
	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J					31
Habitación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	4	0	819.000	3.276.000	8
1	2 pers. M																															2 pers. M				
2	2 pers.																															2 pers. M				
3	2 pers.																															2 pers. M				
4	2 pers. M																															2 pers. M	2 pers. M			
5	2 pers. M																															2 pers. M	2 pers. M			
6	2 pers. M																															2 pers. M	2 pers. M			
7	2 pers. M																															2 pers. M	2 pers. M			
8	2 pers. M																															2 pers. M	2 pers. M			
9	2 pers. M																															2 pers. M	2 pers. M			
10	2 pers. M																															2 pers. M	2 pers. M			
11	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
12	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
13	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
14	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
15	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
16	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
17	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
18	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
19	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
20	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
21	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
22	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
23	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
24	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
25	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
26	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
27	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
28	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
29	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
30	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
31	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
32	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
33	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
34	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
35	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
36	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
37	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
38	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
39	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
40	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
41	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
42	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
43	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			
44	2 pers.																															2 pers.	2 pers.			

Ingreso mensual en \$ con IVA * incluye almuerzos de régimen media pensión	72.954.000
Ingreso mensual Alojamiento en \$ con IVA * Al valor anterior se excluye el valor de los almuerzos de régimen media pensión para referir solo al valor de alojamiento	66.227.000
Ingreso mensual Alojamiento en \$ sin IVA	55.652.941
Ingreso mensual Alojamiento en UF sin IVA	2.669
Ocupación	48%
Dias-hab. mensual	651
Personas	402

Nota: Este cuadro muestra una distribución tentativa de capacidad de días-habitaciones. Es solo de carácter ilustrativo.

El color representa el perfil de turistas

- Viajero Consolidado
- Viajeros Novatos
- Familia Chilena Consolidada

Se espera una ocupación total del **48 %** (cercana al valor de ocupación del mercado hotelero en la Región de los Ríos para este mes).

Viajero Consolidado (promedio 2 personas por estadía según perfil):

- Se captarán 12 estadías de 7 días (6% de la ocupación total). Se estima en un escenario conservador que 4 de esas 12 estadías serán captadas a través de la Estrategia 5 (Continuidad de programas, actividades y servicios). Con esto se asegura una utilización del restaurant en la hora de almuerzo (media pensión).
- Se captarán 189 estadías de sólo 3 días (42% de la ocupación total). Se estima que 63 de esas 189 estadías se captarán a través de la Estrategia 5 en un escenario conservador.

Se obtiene el ingreso de Marzo en función de las estadías captadas y la tarifa que corresponde **(2.669 UF sin IVA)**

Matriz 2 Marzo y Explicación.

Esta Matriz representa la distribución de almuerzos del Centro Turístico Punucapa. Para las estadías de media pensión (sean estas de 7 o 3 días) se asegura el almuerzo para todos los días a los turistas Viajeros Consolidados (2 adultos). Por ejemplo, si se observa la Matriz 1 de Marzo, la Habitación 1 concentra la estadía de media pensión de Viajeros Consolidados captada según la Estrategia 5, que los mantiene ocupados gran parte del día con Trekking, Navegación, uso de cancha de tenis y cancha de golf.

De acuerdo con lo anterior se espera que almuercen en el Restaurant del Centro Turístico. Si se observa la Matriz 2 de Marzo a continuación, se asocia la habitación 1 (con estadía de media pensión de 7 días) con la mesa 1 del Restaurant del Centro Turístico respectivamente. Se observa que los turistas con este régimen de alojamiento almuercen todos esos días (números en color negro):

Mes		Marzo																															2.- Almuerzo		
Mesa	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	Valores Totales (\$)			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	56	0	15.500	8.000	868.000
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0	15.500	8.000	372.000	
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0	15.500	8.000	372.000		
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54	0	15.500	8.000	837.000		
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54	0	15.500	8.000	837.000			
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54	0	15.500	8.000	837.000			
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54	0	15.500	8.000	837.000			
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54	0	15.500	8.000	837.000			
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54	0	15.500	8.000	837.000			
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	54	0	15.500	8.000	837.000			
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000			
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	62	0	15.500	8.000	961.000			
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	8	15.500	8.000	436.000			
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	8	15.500	8.000	312.000			
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	8	15.500	8.000	312.000			
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	8	15.500	8.000	312.000			
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	8	15.500	8.000	312.000			
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	8	15.500	8.000	312.000			
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0			
Almuerzos cautivos diarios (Turistas con Media Pensión)	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	14	14	14	Ingreso Total en \$ al mes con IVA	14.334.000
Almuerzos diarios Turistas sin Media Pensión	32	4	0	28	0	0	4	32	4	0	28	0	0	4	32	4	0	28	0	0	4	32	4	0	28	0	0	4	28	0	0	0	0	Ingreso Total en \$ al mes sin IVA	12.045.378
Almuerzos diarios Visitantes Restaurant (no alojados en el hotel)	2	2	2	4	20	20	2	2	2	2	4	20	20	2	2	2	2	4	20	20	2	2	2	2	4	20	20	2	2	2	2	2	0	Ingreso Total en UF al mes sin IVA	578
Total Almuerzos diarios	50	22	18	48	36	36	8	50	22	18	48	36	36	8	50	22	18	48	36	36	8	50	22	18	48	36	36	8	44	16	16	0	Número mensual de Almuerzos	948	

Nota: Este cuadro muestra una distribución tentativa de capacidad del restaurant en el almuerzo. Es sólo de carácter ilustrativa.

Sin embargo, es probable que algunos turistas que alojan en el Centro Turístico almuerzen en otros restaurantes de la zona. Se estima que, en un escenario conservador, las estadías de 7 días con desayuno (compuesta por Viajeros Consolidado) almorzarán 3 días en el Centro Turístico: Por ejemplo, ver en Matriz 2 el bloque de estadía de la mesa 2 que presenta a turistas Viajeros Consolidados que alojan en la Habitación 2 en un régimen de Estadía con desayuno (sin media pensión) según Matriz 1. Hay 3 días con 2 almuerzos cada uno (se destaca con letra en azul).

A su vez, se estima que las estadías de 3 días con desayuno almorzarán 1 día en el Centro Turístico (también en un escenario conservador). Aquí subyace la idea que a medida que existan actividades y servicios atractivos en el Centro Turístico Punucapa, aumenta la probabilidad de que los turistas se queden a almorzar en el Restaurant.

Los números en rojo representan los almuerzos de los visitantes que no alojan en el Centro Turístico y que acuden al Restaurant a almorzar según Estrategia 6. (captar un mayor número de clientes a través del servicio de restaurante, potenciando la figura del Chef Ejecutivo) cuyo número tiende a aumentar los fines de semana.

Se obtiene el ingreso de Marzo en función de los almuerzos y las tarifas aplicadas a cada caso **(578 UF sin IVA con 948 almuerzos)**.

Matriz 3 Marzo y Explicación.

Esta Matriz representa la distribución de cenas del Centro Turístico Punucapa (ver página siguiente). Para las estadías de media pensión de 7 días se estima 3 días de cenas para los turistas.

A su vez, se estima que las estadías de 7 días con desayuno cenaran 1 día en el Centro Turístico (también en un escenario muy conservador).

Para las estadías de media pensión de 3 días se estima 1 día de cenas para los turistas.

A su vez, se estima que las estadías de 3 días con desayuno cenaran 1 día en el Centro Turístico (también en un escenario muy conservador).

Se obtiene el ingreso de Marzo en función de las cenas y las tarifas **(316 UF sin IVA con 506 cenas)**

Matrices del Mes de Abril a Diciembre

Las Matrices 1, 2 y 3 de los meses de Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre mantienen el mismo patrón del mes de Marzo en temporada baja siguiendo la tendencia de ocupación del mercado hotelero de la Región de los Ríos. Cabe señalar que hay ciertas particularidades en ciertos meses que se detallarán a continuación:

- En el mes de Abril existirá un leve aumento de ocupación por Semana Santa (tercera semana del mes de abril) con un incremento de almuerzos y cenas, todo esto relacionado con la Estrategia 6 (captar un mayor número de clientes a través del servicio de restaurante, potenciando la figura del Chef Ejecutivo).

Se agregará a la carta habitual un menú especial acorde a esta fecha con la elaboración de platos del mar y un “Festival del Ceviche” con los cuales se espera aumentar el número de comensales tanto de turistas que alojan como de visitantes de la zona.

- En Julio se espera un aumento del número de turistas por la Semana de Vacaciones de Invierno (segunda y tercera semana). En este mes aparecerán nuevamente los otros perfiles de turistas con hijos (Viajero Novato y Familia Chilena Consolidada). En relación a lo anterior, se reeditará el Programa de Estadía de 7 días. Se pondrá énfasis en actividades outdoor familiares. A pesar que en esta época del año el tiempo es lluvioso en la zona, el lema de este programa será *“aquí todos los días son buenos, la clave es estar bien equipados y saber que a la vuelta nos espera un lugar acogedor”*.

Además, se reeditará el Campeonato de golf, como parte de las actividades pensadas en los adultos, con una duración de 7 días. La semana siguiente comenzará otro nuevo campeonato con una duración de 7 días. El premio para el ganador será un fin de semana para dos personas con media pensión incluida.

- En Septiembre se espera un aumento del número de turistas por la Semana de Vacaciones de Fiestas Patrias. Para estas fechas, que coinciden con las

vacaciones escolares, se reeditaré el Programa de Estadía de 7 días, con la finalidad de atraer turistas del perfil adultos con niños (Viajero Novato y Familia Chilena Consolidada).

Para esta ocasión el Restaurant y, en especial, el Chef Ejecutivo ofrecerán un menú especial de comidas típicas del sur de Chile con ocasión de las Fiestas Patrias en lo que se denominará “**Almuerzos y Cenas Costumbristas**”.

Como consecuencia del aumento de la ocupación en este mes se incrementará el número de comensales en los almuerzos y cenas.

- En Diciembre se espera un aumento del número de comensales como consecuencia de las festividades de Pascua y Año Nuevo. Con ocasión de estas fechas, el Chef Ejecutivo preparará un menú especial inspirado en las **Cenas temáticas**. De esta forma para Navidad se privilegiarán las cenas familiares y para Año Nuevo las cenas de gala, complementando esta última con un **paseo en navegación** a partir de la medianoche .

A continuación se mostrarán la Matriz 1 (Alojamiento), Matriz 2 (Almuerzos) y Matriz 3 (Cenas) para los meses de Abril, Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre. En ellas aparecerán los ingresos asociados al alojamiento, los almuerzos y las cenas.

Matriz 3 Abril

Mes	Abril																															3.- Cena		Cenas Adultos	Cenas Niños	Valor Cena (\$/cena)		Valores Totales (\$)
	V	S	D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30			31		
Mesa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	12	0	15.500	8.000	186.000		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	0	15.500	8.000	93.000
3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	6	0	15.500	8.000	93.000
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
6	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	15.500	8.000	279.000
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	15.500	8.000	31.000
9	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	15.500	8.000	31.000
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
11	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
12	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
13	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
15	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
16	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
17	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
18	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	0	15.500	8.000	279.000
19	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	15.500	8.000	279.000
20	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	15.500	8.000	31.000
21	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	15.500	8.000	31.000
22	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	15.500	8.000	31.000
23	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36	0	15.500	8.000	588.000
24	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	22	0	15.500	8.000	341.000
25	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	12	0	15.500	8.000	186.000
26	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	15.500	8.000	31.000
27	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
28	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
29	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
30	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
31	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
33	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
34	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
35	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
36	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
37	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
38	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
39	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
40	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
41	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
42	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
43	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
44	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	15.500	8.000	0
Cenas diarias Turistas hotel	32	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	38	0	0	0	5.301.000	
Cenas diarias Visitantes Restaurant (no alojan en el hotel)	4	6	2	0	0	0	2	4	6	2	0	0	0	2	4	6	2	0	0	2	6	8	4	0	0	0	0	2										

Matrices del Mes de Octubre:

Matriz 1 Octubre

Mes	1.- Distribución tentativa Número de Turistas por día y por habitación según perfil																															Estadías 7 días	Estadías 3 días	Tarifa [S]	Valores Totales [S]	Número de personas	
	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L	Ma	Mi	J	V	S	D	L						
Habitación	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	2	0	819.000	1.638.000	4	
1	2 pers. M																															2 pers. M	0	630.000	1.890.000	6	
2	2 pers.																															2 pers.	3	0	630.000	1.890.000	6
3	2 pers. M																															2 pers. M	0	396.000	3.564.000	18	
4	2 pers. M																															2 pers. M	0	396.000	3.564.000	18	
5	2 pers. M																															2 pers. M	0	396.000	3.564.000	18	
6	2 pers. M																															2 pers. M	0	396.000	3.564.000	18	
7	2 pers. M																															2 pers. M	0	396.000	3.564.000	18	
8	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
9	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
10	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
11	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
12	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
13	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
14	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
15	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
16	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
17	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
18	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
19	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
20	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
21	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
22	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
23	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
24	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
25	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
26	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
27	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
28	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
29	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
30	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
31	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
32	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
33	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
34	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
35	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
36	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
37	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
38	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
39	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
40	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
41	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
42	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
43	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	
44	2 pers.																															2 pers.	0	315.000	2.835.000	18	

Ingreso mensual en \$ con IVA *Incluye almuerzos de régimen media pensión 45.189.000

Ingreso mensual Alojamiento en \$ con IVA *Al valor anterior se excluye el valor de los almuerzos de régimen media pensión para reflejar sólo el valor de alojamiento 41.407.000

Ingreso mensual Alojamiento en \$ sin IVA	34.795.798	250 Personas
Ingreso mensual Alojamiento en UF sin IVA	1.669	
Ocupación	30%	Días-hab. mensual 407

- Se captarán 8 estadías de 7 días (4% de la ocupación total). Se estima en un escenario conservador que 2 de esas 8 estadías serán captadas a través de la Estrategia 5 (Continuidad de programas, actividades y servicios). Con esto se asegura una utilización del restaurant en hora de almuerzo (media pensión).

- Se captarán 117 estadías de sólo 3 días (26% de la ocupación total). Se estima que 36 de esas 117 estadías se captarán a través de la Estrategia 5 en un escenario conservador.

Se obtiene el ingreso de Octubre en función de las estadías captadas y la tarifa que corresponde (1.669 UF sin IVA)

Nota: Este cuadro muestra una distribución tentativa de capacidad de días-habitaciones. Es solo de carácter ilustrativo.

El color representa el perfil de turistas

Viajero Consolidado

Viajeros Nevatos

Familia Chilena Consolidada

Finalmente se presenta un resumen de ingresos por Alojamiento y Restaurant (almuerzos y cenas) de turistas y visitantes un año tipo para el Centro Turístico Punucapa.

Tabla 25.

**Resumen Ingresos por Alojamiento y
Restaurant (almuerzos y cenas) de turistas y visitantes
Centro Turístico Punucapa**

(Valores sin IVA)

Mes	Alojamiento UF	Restaurant	
		Almuerzos UF	Cenas UF
Enero	5.241	1.339	650
Febrero	5.259	1.435	890
Marzo	2.669	578	316
Abril	1.744	371	214
Mayo	1.669	350	197
Junio	1.669	346	197
Julio	2.292	532	270
Agosto	1.669	345	196
Septiembre	1.980	453	238
Octubre	1.669	356	201
Noviembre	1.669	365	206
Diciembre	1.669	377	258
Total	29.196	6.845	3.834

Ingreso Total Anual Alojamiento UF sin IVA	29.196
--	--------

Ingreso Total Anual Restaurant UF sin IVA	10.679
---	--------

Ingreso Total Anual Alojamiento y Restaurant (turistas y visitantes) UF sin IVA	39.875
--	---------------

Según lo explicado en la página 13 se estima un crecimiento potencial (en cinco años a partir del 2008) de 4.726 turistas de los 3 perfiles (Viajero Consolidado, Viajeros Novatos y Familia Chilena Consolidada). Esta estimación de turistas puede ser absorbida por la nueva oferta de alojamiento del Centro Turístico Punucapa (4.482 turistas en un año tipo que potencialmente se hospedarían en el Centro Turístico según las Matrices al sumar el número de personas desde enero a diciembre).

5.6.2 Ingresos por Eventos y Congresos:

La Estrategia para captar clientes para eventos y seminarios se centrará en otorgar un servicio de calidad de primer nivel que se refleje en cómodas instalaciones donde se llevarán a cabo los seminarios, así como la calidad y oportunidad de la tecnología que se pone a disposición de los clientes para estos efectos. Lo anterior será complementado con servicios anexos para que disfruten en sus ratos libres.

A su vez la estrategia se verá reforzada con la promoción de este servicio.

Esta estrategia contempla las siguientes actividades y servicios:

- Disponibilidad de cancha de tenis, cancha de golf, circuito de trekking y rutas de navegación. Estos dos últimos se acomodarán a la disponibilidad de horarios de los asistentes a eventos y congresos, con el fin de que su estadía también se complemente con un espacio para el descanso y el deleite.

- Una Sesión de masaje en el Espacio de Relajación, previa reserva de hora y día a convenir. Este servicio no tiene costo adicional para el cliente.

La idea es que los asistentes a eventos y seminarios tengan una excelente percepción de su estadía en el Centro Turístico Punucapa y, de esta forma, se espera fidelizar a estos clientes. La satisfacción de éstos será la mejor carta de presentación para lograr que se conozcan las bondades que el Centro Turístico ofrece como gestor de eventos y seminarios y, de esta forma, captar futuros clientes para este servicio.

Se estima, en un escenario conservador, que se realizarán 3 eventos y congresos por mes desde Marzo hasta Diciembre para contrarrestar la baja ocupación de turistas. El Centro turístico Punucapa puede cubrir esta cantidad eventos y congresos según la estimación realizada en la página 32.

Se estima que en cada evento y congreso participarán 20 personas con 3 días de permanencia en promedio.

A continuación se muestra la Tabla mensual base con la Distribución tentativa del número de asistentes a Eventos y Congresos por día, por habitación y la estimación mensual de los ingresos por Alojamiento:

Cabe señalar que esta ocupación es compatible con el alojamiento de los turistas analizada anteriormente.

A continuación se muestra la Tabla mensual tipo de almuerzos y cenas correspondientes a la ocupación de los asistentes a Eventos y Congresos (ver página siguiente).

Finalmente estos ingresos se multiplican por los 10 meses (marzo a diciembre) y se obtiene la estimación anual por Eventos y Congresos.

Tabla N° 26.

Resumen Ingresos
Asistentes a Eventos y Congresos
Centro Turístico Punucapa
 (Valores sin IVA)

Mes	Alojamiento UF	Restaurant	
		Almuerzos UF	Cenas UF
Enero	0	0	0
Febrero	0	0	0
Marzo	1.468	112	112
Abril	1.468	112	112
Mayo	1.468	112	112
Junio	1.468	112	112
Julio	1.468	112	112
Agosto	1.468	112	112
Septiembre	1.468	112	112
Octubre	1.468	112	112
Noviembre	1.468	112	112
Diciembre	1.468	112	112
Total	14.676	1.124	1.124
Ingreso Total Anual Alojamiento UF sin IVA			14.676
Ingreso Total Anual Restaurant UF sin IVA			2.249
Ingreso Total Anual Asistentes a Eventos y Congresos (Alojamiento y Restaurant) UF sin IVA			16.925

5.6.3 Ingresos Espacio de Relajación

Para estimar los ingresos por el Espacio de Relajación se realizó una Encuesta de Servicios Opcionales a 52 personas que concurren a hoteles y resorts 5 estrellas de similares características al proyecto Turístico Punucapa (esta encuesta fue realizada por el autor de esta Tesis y sondeó los patrones de consumo de servicios de relajación o masajes, ventas de Souvenir, consumo de Frigobar y comunicaciones como el uso de PC con acceso a Internet y telefonía para llamadas locales y de larga distancia).

En esta encuesta se le preguntó a la persona si en su estadía en el hotel utilizaría este servicio consistente en un masaje de relajación con aromaterapia de una duración de una hora aproximadamente realizado en un recinto especial.

La encuesta en este aspecto arrojó los siguientes resultados:

31 de 52 personas accederían a este servicio (esto es un 60%).

Por lo tanto la estimación de ingresos por este servicio se muestra en la siguiente tabla:

Tabla N° 27. Estimación de Ingresos Espacio de Relajación

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Personal (encargadas Espacio de Relajación)	3	3	2	2	2	2
Capacidad de atención (sesiones de 1 hora)	810	729	540	522	540	522
Turistas potenciales Espacio de Relajación	840	870	402	262	250	250
Turistas atendidos Espacio de Relajación (60%)	501	519	240	156	149	149
Asistentes eventos con derecho a una sesión			60	60	60	60
Número de atenciones Espacio de Relajación	501	519	300	216	209	209
Tarifa por sesión de 1 hora (incluye IVA)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Ingreso mensual (incluye IVA)	\$ 10.020.000	\$ 10.380.000	\$ 6.000.000	\$ 4.320.000	\$ 4.180.000	\$ 4.180.000

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Personal (encargadas Espacio de Relajación)	2	2	2	2	2	2
Capacidad de atención (sesiones de 1 hora)	540	540	522	540	522	540
Turistas potenciales Espacio de Relajación	322	250	286	250	250	250
Turistas atendidos Espacio de Relajación (60%)	192	149	171	149	149	149
Asistentes eventos con derecho a una sesión	60	60	60	60	60	60
Número de atenciones Espacio de Relajación	252	209	231	209	209	209
Tarifa por sesión de 1 hora (incluye IVA)	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Ingreso mensual (incluye IVA)	\$ 5.040.000	\$ 4.180.000	\$ 4.620.000	\$ 4.180.000	\$ 4.180.000	\$ 4.180.000

Total Anual (incluye IVA)	\$ 65.460.000
Total Anual (sin IVA)	\$ 55.008.403
Total Anual (sin IVA) en UF	2.638

Fuente: Encuesta de Servicios Opcionales (en este caso el Servicio de Relajación) a 52 personas.

Elaboración propia.

Para el Espacio de Relajación se considera un personal de 3 encargadas (masajistas) en el mes de Enero y Febrero y 2 encargadas desde Marzo a Diciembre. La duración del servicio de relajación es de una hora. La atención se realizará todo el año en horario continuado desde las 11:00 a 20:00 horas. De esta forma se calcula la capacidad del servicio por mes. Luego se determinan los potenciales turistas de cada mes en el año. De estos potenciales turistas que harán uso del servicio una sola vez por estadía (escenario conservador porque en la práctica podrían utilizar el servicio de Espacio de Relajación en varias ocasiones) el 60% lo utilizaría. La sesión debe ser cancelada aparte de la estadía.

En el caso de los asistentes a eventos y congresos, el valor de la Sesión de Relajación exclusiva (1 solamente) está incluida en el cobro de la estadía en el seminario (en el cuadro se imputa el valor para efectos de valorizar el servicio de Espacio de Relación en su totalidad pero se descuenta en la estadía como asistentes a eventos y congresos para efectos del cálculo de ingresos del proyecto Centro Turístico Punucapa).

El ingreso del servicio Espacio de Relajación en el año es de 2.638 UF.

5.6.4 Ingresos por souvenir

Para estimar los ingresos por la venta de Souvenir se utilizó la Encuesta de Servicios Opcionales a 52 personas que concurren a hoteles y resorts 5 estrellas de similares características al proyecto Centro Turístico Punucapa por vacaciones o viajes de negocios. La encuesta en este aspecto arrojó los siguientes resultados:

De las 52 personas encuestadas 32 comprarían souvenir en su estadía para ellos mismos o para su familia (62%). Se les presentó a los que aceptan la compra una lista de souvenir tipo y los elegidos fueron los siguientes:

- Jockey (gorro)
- Llaveró
- Polera
- DVD Humedales del Río Cruces

- Peluche Huillín o Cisne Cuello Negro

También se les consultó por su disposición de pago por souvenir. Se eligió como precio la mínima disposición de pago que mencionaron los encuestados por tipo de souvenir.

A continuación se muestra la disposición mínima de pago por tipo de Souvenir

Tabla N° 28. Disposición de pago por tipo de Souvenir

(Se eligió como precio para cada artículo la mínima disposición de pago que mencionaron los 32 encuestados que comprarían Souvenir)

	Precio \$ incluido IVA
Jockey (gorro)	6.000
Llavero	5.000
Polera	6.000
DVD Humedales del Río Cruces	10.000
Peluche Huillín o Cisne Cuello Negro	10.000

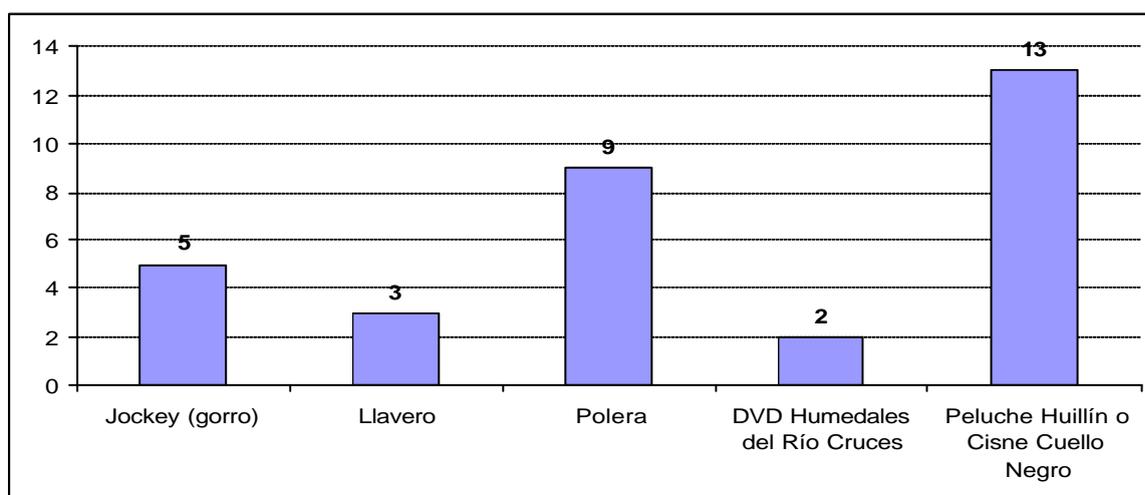
Fuente: Encuesta de Servicios Opcionales (en este caso la compra de Souvenir) a 52 personas.

Elaboración propia.

Cada una de las personas que mencionaron que comprarían souvenir tuvo que elegir sólo uno. A continuación se presenta la distribución de compras de las 32 personas.

Figura N° 12. Distribución Encuesta de las 32 personas que aceptan comprar Souvenir

(de un total de 52 personas encuestadas)



Fuente: Encuesta de Servicios Opcionales (en este caso la compra de Souvenir) a 52 personas.

Elaboración propia.

Se presenta a continuación los porcentajes por tipo de Souvenir de la distribución anterior:

Tabla N° 29. Distribución en porcentaje de los tipos de Souvenir que compran las 32 personas (de un total de 52 personas encuestadas)

		Porcentaje
Total Encuestas	52	100%
Encuestados que compran Souvenir	32	62%
Jockey (gorro)	5	10%
Llavero	3	6%
Polera	9	17%
DVD Humedales del Río Cruces	2	4%
Peluche Huillín o Cisne Cuello Negro	13	25%
Total	32	62%

Fuente: Encuesta de Servicios Opcionales (en este caso la compra de Souvenir) a 52 personas.

Elaboración propia.

A partir de esta distribución se extrapola la cantidad de souvenirs que comprarían las familias y asistentes a eventos y congresos que alojan en el Centro Turístico Punucapa. Para ello se aplica la frecuencia de compra de la encuesta del 62% (porcentaje que compra Souvenir de la Encuesta) en las estadías del Centro Turístico en el año. Se estima, en un escenario conservador, que cada familia de turistas (independiente del número de personas que la conforma) en su estadía (puede ser de 3 días o 7 días) o asistente a evento y congreso compra un tipo de Souvenir:

Tabla N° 30. Determinación de ingresos por Souvenir al año

	Porcentaje	Estadías	Precio (con IVA)	Ingreso \$ (con IVA)
Total de Estadías en el año	100%	2.568		
Estadías que compran un souvenir (62%)	62%	1.581		
Jockey (gorro)	10%	247	6.000	1.482.000
Llavero	6%	148	5.000	740.000
Polera	17%	445	6.000	2.670.000
DVD Humedales del Río Cruces	4%	99	10.000	990.000
Peluche Huillín o Cisne Cuello Negro	25%	642	10.000	6.420.000
Total	62%	1.581	Total	12.302.000

Total de Ingreso en \$ sin IVA	10.337.815
---------------------------------------	-------------------

Total de Ingreso en UF sin IVA	496
---------------------------------------	------------

Fuente: Encuesta de Servicios Opcionales (en este caso la compra de Souvenir) a 52 personas y Estadías Centro Turístico Punucapa. Elaboración propia.

En el año hay 2.568 estadías de las cuales 1.581 compran un tipo de Souvenir. El desglose de cada compra anual de tipo de Souvenir es 247 Jockey (gorros), 148 Llaveros, 445 Poleras, 99 DVD Humedales del Río Cruces y 642 Peluches de Huillín o Cisne Cuello Negro.

Se pueden obtener los ingresos anuales por Souvenir con los precios determinados previamente en la encuesta.

El ingreso por venta anual de Souvenir es de 496 UF (se muestra en la tabla anterior)

5.6.5 Ingresos por consumo frigobar:

Para estimar los ingresos por consumo de Frigobar en las habitaciones se utilizó la Encuesta de Servicios Opcionales a 52 personas que concurren a hoteles y resorts 5 estrellas de similares características al proyecto Turístico Punucapa por vacaciones o viajes de negocios. La encuesta en este aspecto arrojó los siguientes resultados:

De los 52 encuestados 28 utilizan el frigobar (54%). En general lo utilizan 1 sola vez por estadía y el consumo tipo es de 1 bebestible, 1 snack y 1 chocolate.

En el caso del Complejo Turístico Punucapa se cobrarán estos precios por tipo de producto:

Tabla N° 31. Precios productos tipo en un Frigobar en habitaciones

	Precio \$ con IVA
1 Bebestible	2.000
1 Snacks	1.200
1 Chocolate	2.000
Total	5.200

Fuente: Fuente: Francisco Cabello Soto, Gerente General de Hotel Manquehue

Extrapolando este 54% y el consumo por estadía de 1 bebestible, 1 snack y 1 chocolate a las estadías de los turistas y asistentes a eventos y congresos en el proyecto Centro Turístico Punucapa, se obtienen los siguientes ingresos:

Tabla N° 32. Determinación de ingresos por consumo de Frigobar
en las habitaciones al año

	Estadías	Precio (con IVA)	Ingreso \$ (con IVA)
Total de Estadías en el año	2.568		
Estadías que utilizan frigobar (54%)	1.383	5.200	7.191.600
Total de Ingreso en \$ sin IVA			6.043.361
Total de Ingreso en UF sin IVA			290

Fuente: Encuesta de Servicios Opcionales (en este caso el uso de Frigobar en las habitaciones) a 52 personas y Estadías Centro Turístico Punucapa. Elaboración propia.

El ingreso por uso de frigobar anual es de 290 UF (se muestra en la tabla anterior)

5.6.6 Ingresos por comunicaciones: uso de PC con acceso a Internet y telefonía para llamadas locales y de larga distancia.

Estos ingresos se recaudan en función del uso de 10 PC disponibles en el Centro Turístico con acceso a Internet y de las llamadas telefónicas locales y de larga distancia. Para estimar los ingresos por comunicaciones se utilizó la Encuesta de Servicios Opcionales a 52 personas que concurren a hoteles y resorts 5 estrellas de similares características al proyecto Turístico Punucapa por vacaciones o viajes de negocios.

La encuesta para el caso del uso del PC con acceso a Internet arrojó el siguiente resultado:

Sólo 5 de 52 personas utilizaría un PC con acceso a Internet (10%). Esto se explica a que la mayoría de las personas poseen dispositivos (notebooks, blackberry, i-phone o netbook) para captar wi-fi que ofrece en forma gratuita el Centro Turístico Punucapa.

No obstante habrán personas que en su estadía prefieren estar desconectadas y no llevan consigo estos dispositivos. Es en este caso en que la disponibilidad de PC con acceso a Internet les puede ser útil para acceder sólo una vez (para ver su cartola del banco o enviar un e-mail a algún familiar). Según Cristóbal Winter³⁹ la tendencia es que todas las personas tengan dispositivos que capten señales wi-fi. Pero de todas maneras es necesario que el Hotel cuente con este servicio.

³⁹ Gerente de la empresa de Sistemas Wintech Soluciones

En un escenario muy conservador se extrapola el 10% a las estadías de los turistas y asistentes a eventos y congresos en el proyecto Centro Turístico Punucapa. Con una tarifa de \$ 2.000 la hora de conexión se obtienen los siguientes ingresos:

Tabla N° 33. Determinación de ingresos por uso de PC con acceso a internet al año

	Estadías	Precio (con IVA)	Ingreso \$ (con IVA)
Total de Estadías en el año	2.568		
Personas que en su estadía utilizan PC con internet por sólo 1 hora (10% del total de estadías)	257	2.000	514.000
Total de Ingresos en \$ sin IVA al año			431.933
Total de Ingresos en UF sin IVA al año			21

Fuente: Encuesta de Servicios Opcionales a 52 personas y Estadías Centro Turístico Punucapa.
Elaboración propia.

El ingreso por uso de PC es muy bajo (marginal), pero es necesario que esté disponible este servicio a los turistas y asistentes a eventos y congresos del Centro Turístico Punucapa.

Para estimar los ingresos de comunicaciones por telefonía para llamadas locales y de larga distancia también se utilizó la Encuesta de Servicios Opcionales a 52 personas que concurren a hoteles y resorts 5 estrellas de similares características al proyecto Turístico Punucapa por vacaciones o viajes de negocios. La encuesta arrojó el siguiente resultado:

Sólo 3 de 52 personas utilizaría los servicios de comunicaciones para llamadas locales y de larga distancia en un hotel o resort (6%). Esto se debe a que los turistas y asistentes a eventos y congresos cuentan con dispositivos para hacer llamadas telefónicas (teléfonos celulares, blackberry, iphone, etc.) por lo tanto la utilización de servicios de telefonía del Centro Turístico será bajo.

En un escenario muy conservador se extrapola ese 6% a las estadías de los turistas y asistentes a eventos y congresos en el proyecto Centro Turístico Punucapa. Con un consumo de \$ 5.000 en llamadas por estadía (por ejemplo si una familia de viajeros novatos aloja en un régimen de media pensión por 3 días, realizará un consumo total en esos 3 días de sólo \$ 5.000) se obtienen los siguientes ingresos:

Tabla N° 34. Determinación de ingresos por llamadas telefónica al año

	Estadías	Precio (con IVA)	Ingreso \$ (con IVA)
Total de Estadías en el año	2.568		
Personas que en su estadía realizan llamadas telefónicas (local y/o larga distancia) por un valor total de \$ 5.000	148	5.000	740.000
Total de Ingresos en \$ sin IVA al año			621.849
Total de Ingresos en UF sin IVA al año			30

Fuente: Encuesta de Servicios Opcionales a 52 personas y Estadías Centro Turístico Punucapa.

Elaboración propia.

El ingreso por llamadas telefónicas locales y de larga distancia es muy bajo (marginal), pero es necesario que esté disponible este servicio a los turistas y asistentes a congresos en el Centro Turístico Punucapa.

En resumen los ingresos anuales sin IVA por concepto de comunicaciones (que incluye uso de PC con acceso a Internet por parte de los turistas y asistentes a eventos; y telefonía para llamadas locales y de larga distancia es igual a 51 UF (desglosado en 21 UF anuales por uso de PC y 30 UF anuales por llamadas telefónicas).

Es importante mencionar que estos servicios de comunicaciones son elementos de apoyo para el Centro Turístico Punucapa y no constituyen unidades de negocios.⁴⁰

⁴⁰ Entrevista realizada por el autor de este Tema de Tesis (Andrés Hofer Vidal) a Francisco Cabello Soto, Gerente General de Hotel Manquehue en Santiago y uno en construcción en Puerto Montt.

5.6.7 Resumen de Ingresos

Se presenta, a continuación, un resumen de de la estimación de ingresos percibidos por Centro Turístico Punucapa en un año tipo:

Tabla N° 35.

Resumen Ingresos por año
Centro Turístico Punucapa

(Valores sin IVA)

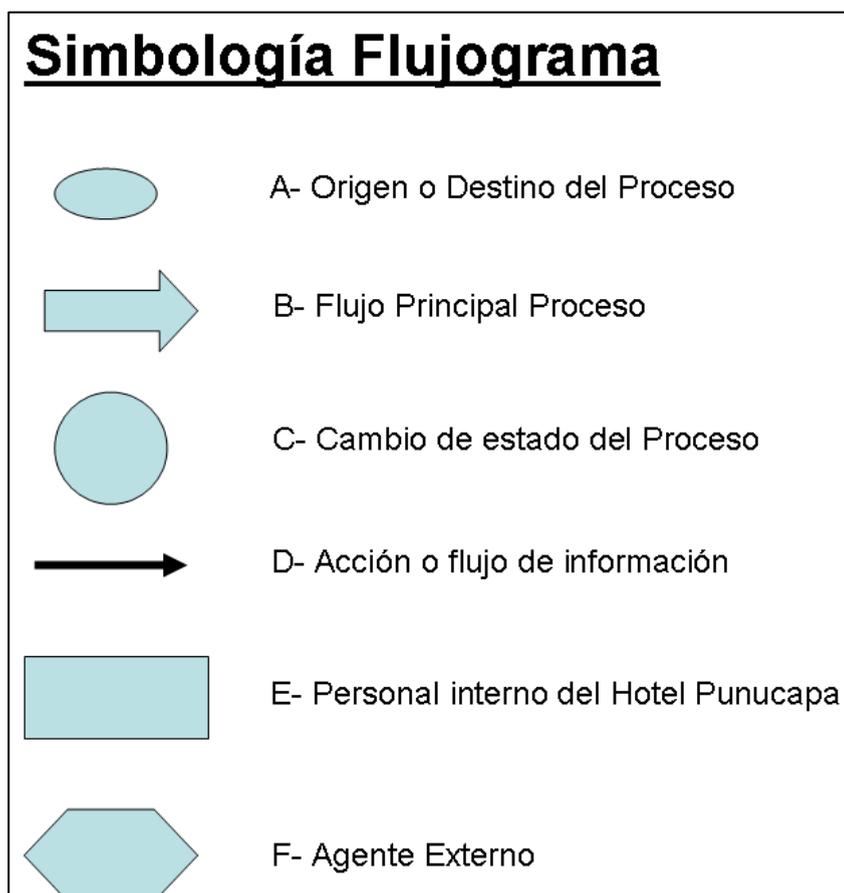
	Valores al año
Concepto	en UF
Ingreso Alojamiento y Restaurant (turistas y visitantes)	39.875
Ingreso Asistentes a Eventos y Congresos (Alojamiento y Restaurant)	16.925
Espacio de Relajación	2.638
Souvenirs	496
Consumo Frigobar	290
Comunicaciones: uso de PC con acceso a Internet y telefonía	51
Total Ingreso Anual (sin IVA)	60.273

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1 Procesos de Operación

A continuación se realizará una descripción del Plan de Operaciones involucrado en este proyecto. Para ello se utilizará una representación gráfica para describir los procesos relevantes. Se utilizó la metodología de representación de procesos de Oscar Barros cuya simbología se explica a continuación⁴¹:

Figura N° 13.



⁴¹ Barros, Oscar. Rediseño de Procesos de Negocios. Santiago de Chile: Editorial: Granica. ISBN: 9567802629.

- A- Origen o Destino del Proceso: Este óvalo representa el origen o destino del proceso
- B- Flujo Principal: El proceso se representa como un flujo principal que sufre modificaciones o cambios de estado.
- C- Cambio de estado del Proceso: En este símbolo se representa el cambio de estado del proceso provocado por una acción.
- D- Acción o flujo de información: La flecha negra delgada representa una acción sobre el flujo principal o proceso provocando un cambio de estado. También representa una comunicación o flujo de información.
- E- Personal interno del Centro turístico Punucapa: Este rectángulo representa a un agente interno que realiza una acción o comunica algún mensaje o información. El agente interno es el personal del Centro turístico Punucapa.
- F- Agente Externo: Este rectángulo representa a un agente externo que realiza una acción o comunica algún mensaje o información. El agente externo no forma parte del personal del Centro turístico Punucapa.

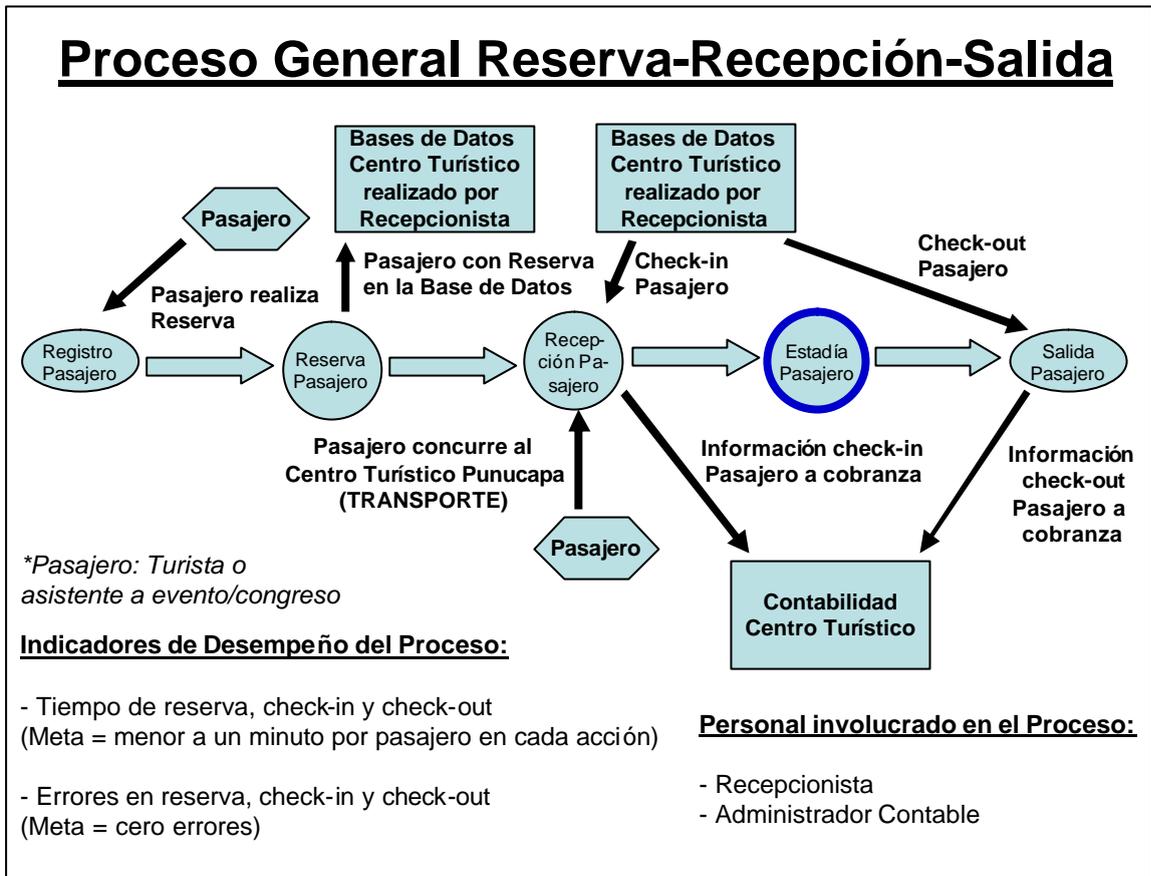
Se realizará una descripción de cada proceso relevante a través de esta representación gráfica, una descripción en texto del proceso, se definirán los indicadores de desempeño de cada proceso que serán muy importantes para la futura certificación de calidad de servicio turístico y el personal interno requerido para el Centro turístico.

6.1.1 Descripción de Procesos de Operación

Existe un Proceso General llamado Reserva-Recepción-Salida que es común para todos los clientes del Centro Turístico Punucapa independiente si son turista o asistentes a eventos y congresos. A estos dos tipos de clientes se le denominará como pasajero.

A continuación se muestra este proceso:

Figura N° 14.



6.1.1.1 Descripción Proceso General Reserva-Recepción-Salida:

El proceso parte con el registro del pasajero (al realizar la reserva). Esto queda registrado en el sistema de bases de datos conectado al sitio web o es registrado por el recepcionista. El pasajero concurre al Centro Turístico Punucapa.

Aquí se debe recordar la forma cómo llegan los turistas al Centro Turístico Punucapa (detallado en página 28): 32% del perfil objetivo de turistas se movilizan en vehículo propios (pueden llegar sin problemas directamente al Centro Turístico). El 68% restante puede recurrir a las 20 líneas de taxis que circulan en la ciudad y el aeropuerto de Valdivia (Pichoy). También se puede arrendar vehículos a 7 empresas que ofrecen este servicio (Assef y Méndez, Autovald, Hertz, Salfa Sur, Budget, Avis y Alyz).

De todas maneras, para este porcentaje de turistas se pondrá a disposición una camioneta de pasajeros para facilitar su transporte desde el aeropuerto Pichoy de

Valdivia o el Terminal de buses hasta el Centro Turístico Punucapa. Este servicio será sin costo si contratan el servicio con estadía (de cualquier régimen).

Lo anterior también se aplicará a los asistentes a Eventos y Congresos.

Aquí es importante mencionar que al pasajero se le preguntará cómo llegará al Centro Turístico. En cualquier circunstancia si falla su movilización, se le brindará el servicio de transporte.

Una vez que el pasajero ha llegado al Centro Turístico, se registra su ingreso (check-in). Este procedimiento es realizado por el recepcionista. Este hecho también es informado al administrativo contable que pertenece al Área de Contabilidad.

Luego se genera la Estadía Pasajero. Este cambio de estado del proceso está destacado con azul para mostrar que aquí nacen los demás procesos involucrados en el Centro turístico Punucapa. Esto se verá en detalle en las próximas páginas.

Una vez que el pasajero ha terminado su estadía en el hotel se produce su salida (check-out). Esta información es traspasada al administrativo contable. Aquí se prepara la información de facturación del servicio del centro turístico.

Indicadores de desempeño del Proceso:

- Tiempo de reserva, check-in y check-out.

(Meta = menor a un minuto por pasajero en cada acción).

- Errores en el procedimiento de reserva, check-in y check-out.

(Meta = cero errores).

Personal involucrado en el Proceso:

- Recepcionista .

- Administrador Contable .

Este Proceso General genera un cambio de estado llamado Estadía Pasajero, el que da origen a todos los procesos de Centro Turístico Punucapa. Estos nueve Procesos son los siguientes:

1° Proceso: Alojamiento

2° Proceso: Restaurant

3° Proceso: Excursión Trekking (Bosque Nativo)

4° Proceso: Navegación Humedales Río Cruces

5° Proceso: Actividades Deportivas

6° Proceso: Eventos y Congresos

7° Proceso: Compras

8° Proceso: Souvenir

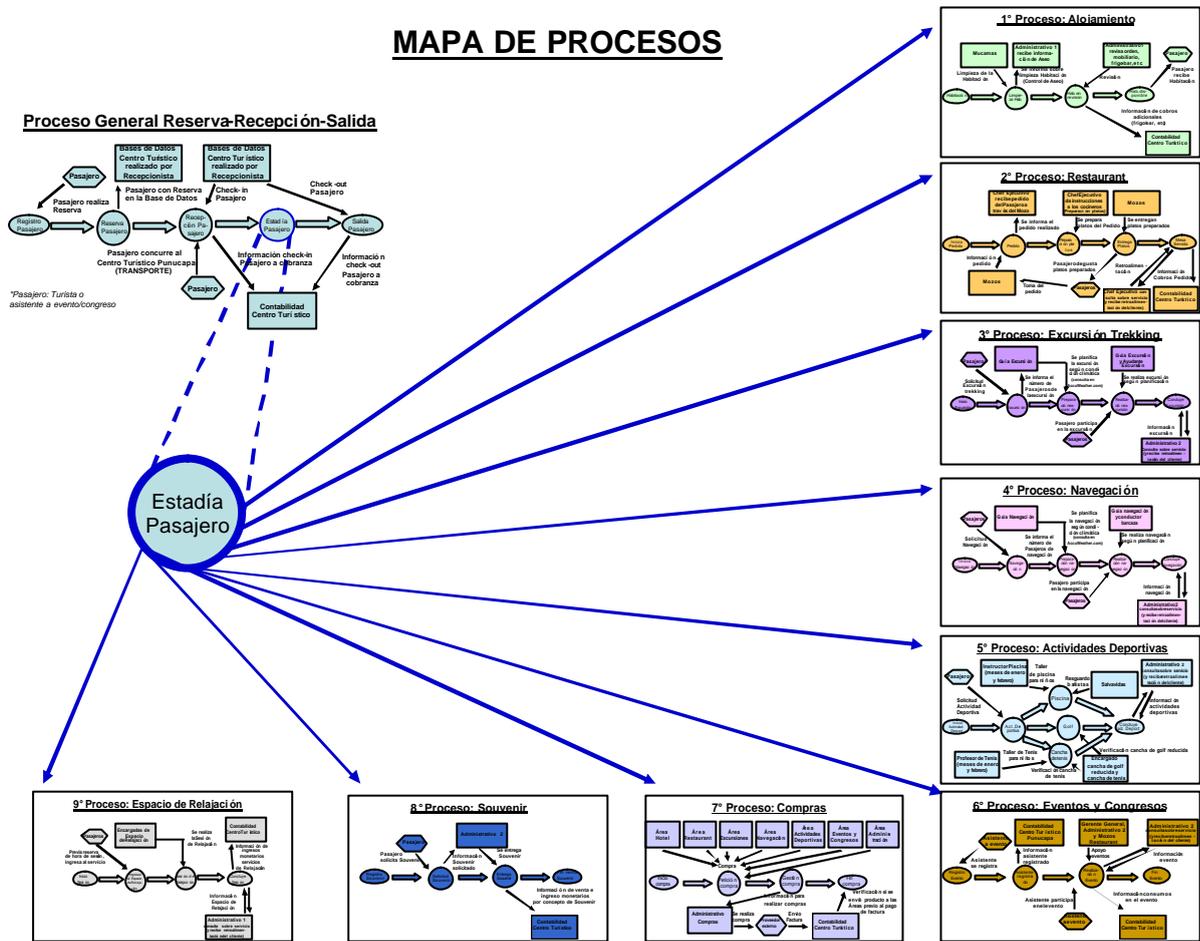
9° Espacio de Relajación

La relación entre el Proceso General Reserva-Recepción-Salida y los procesos mencionados anteriormente es a partir del cambio de estado Estadía Pasajero.

Esto se muestra en Figura 13 (ver siguiente página). Se denomina Mapa de Procesos (esta figura es un resumen de los procesos a realizar en el Centro Turístico. En las siguientes páginas se explica en detalle cada proceso):

Figura N° 15

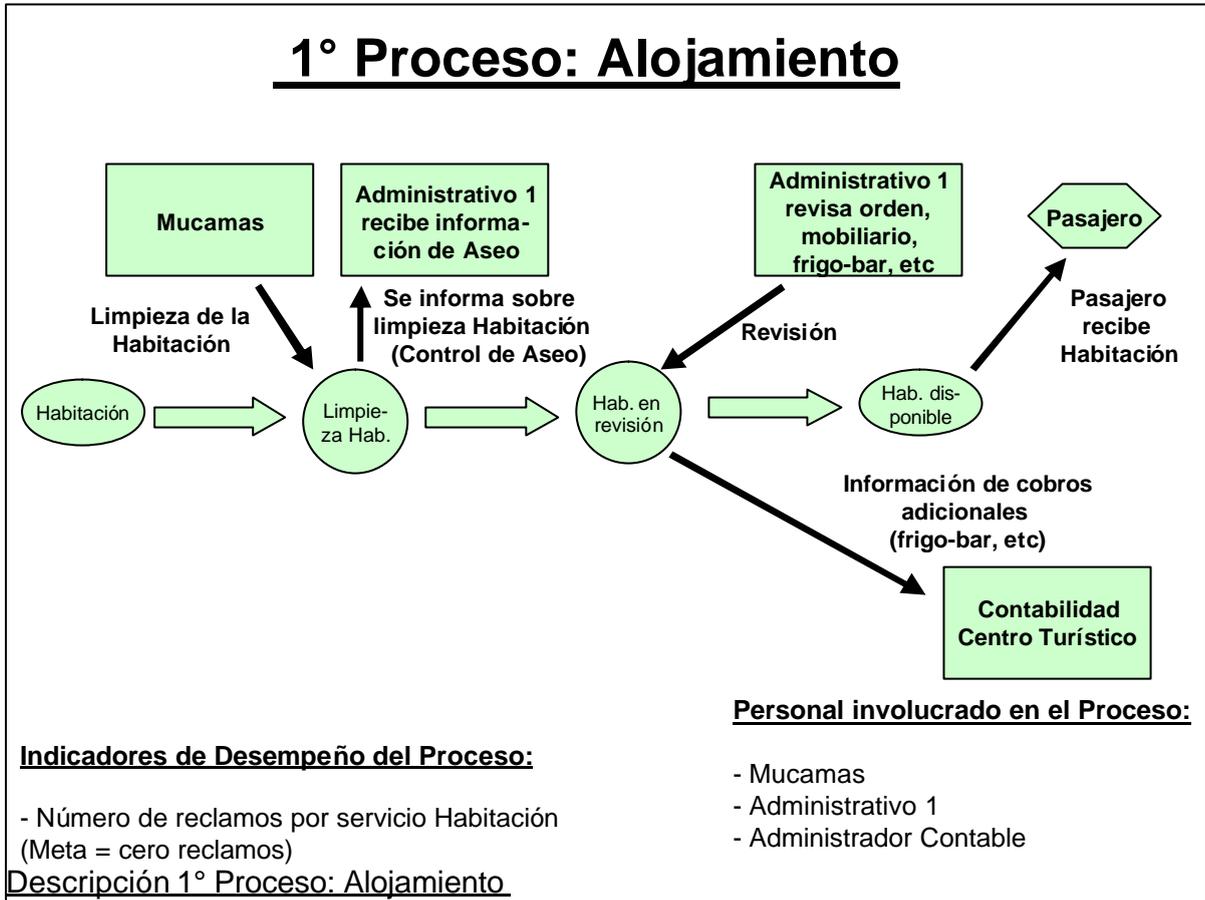
MAPA DE PROCESOS



6.1.1.2. Descripción nueve procesos

A continuación se describen los nueve procesos:

Figura N° 16.



El proceso parte con la habitación que es aseada por las mucamas que realizan esta labor. Terminada esta tarea, el Administrativo 1 es informado de este hecho. Luego éste revisa la habitación para verificar la limpieza, orden, disposición del mobiliario, los posibles consumos realizados por los pasajeros en el frigobar, etc. Si existe consumo, el Administrativo informa al administrativo contable para realizar la facturación.

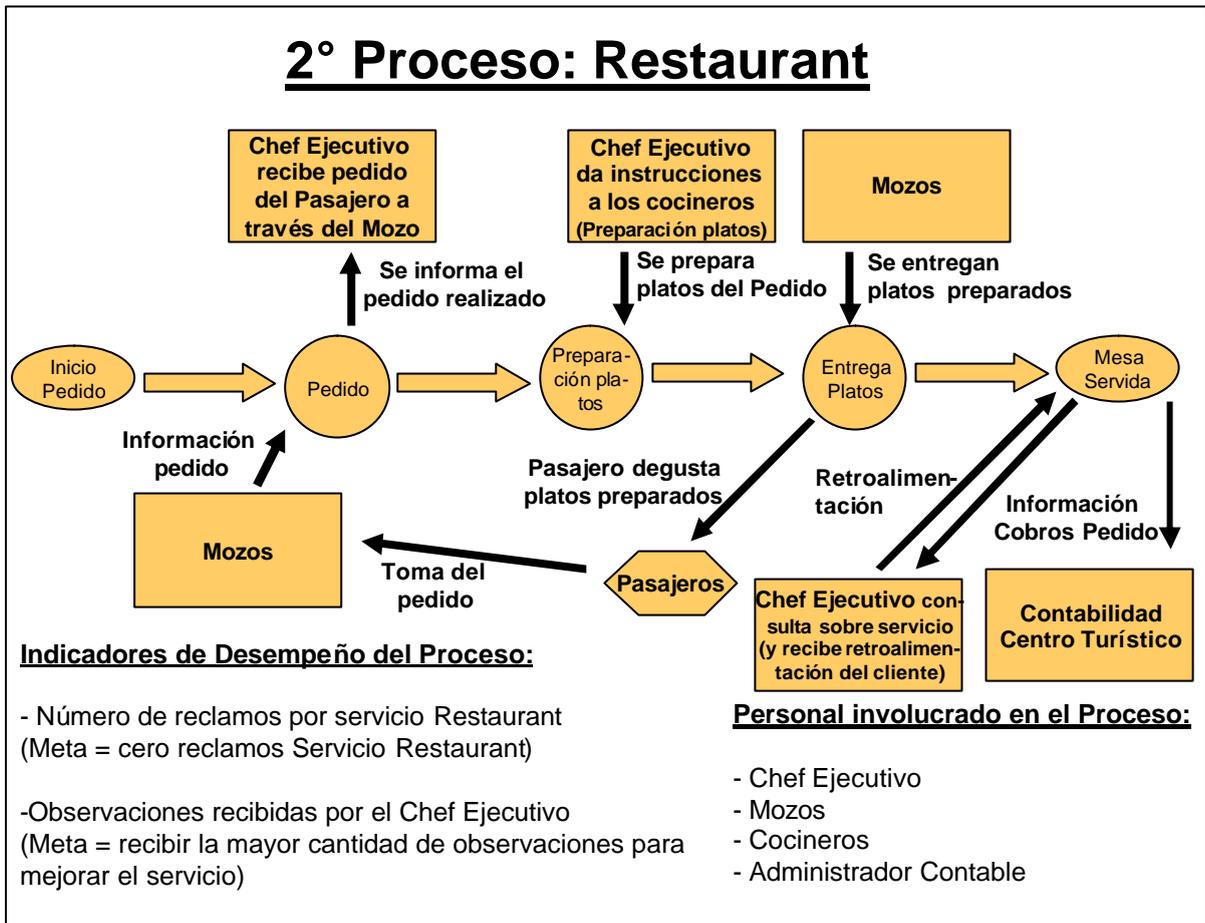
Indicadores de desempeño del Proceso:

- Número de reclamos por servicio Habitación (Meta = cero reclamos)

Personal involucrado en el Proceso:

- Mucamas
- Administrativo 1
- Administrador Contable

Figura N° 17.



Descripción 2° Proceso: Restaurant

El proceso parte con el inicio de pedido que es realizado por un mozo a petición de un pasajero. Posteriormente el pedido del pasajero es recibido por el Chef Ejecutivo que entrega las instrucciones a los cocineros sobre la preparación de los platos. Los cocineros preparan los platos preparados que serán entregados por los mozos a los pasajeros. Una vez que los pasajeros han degustados los platos, el Chef Ejecutivo se dirige a la mesa de los comensales para preguntar su opinión sobre la comida y el servicio en general. De esta interacción el Chef Ejecutivo recibe la retroalimentación necesaria para mejorar el servicio. El proceso finaliza con el pago o facturación del pedido al restaurant. Esa información es enviada al Administrativo Contable.

Indicadores de desempeño del Proceso:

- Número de reclamos por servicio Restaurant

(Meta = cero reclamos Servicio Restaurant)

- Observaciones recibidas por el Chef Ejecutivo

(Meta = recibir la mayor cantidad de observaciones para mejorar el servicio)

Personal involucrado en el Proceso:

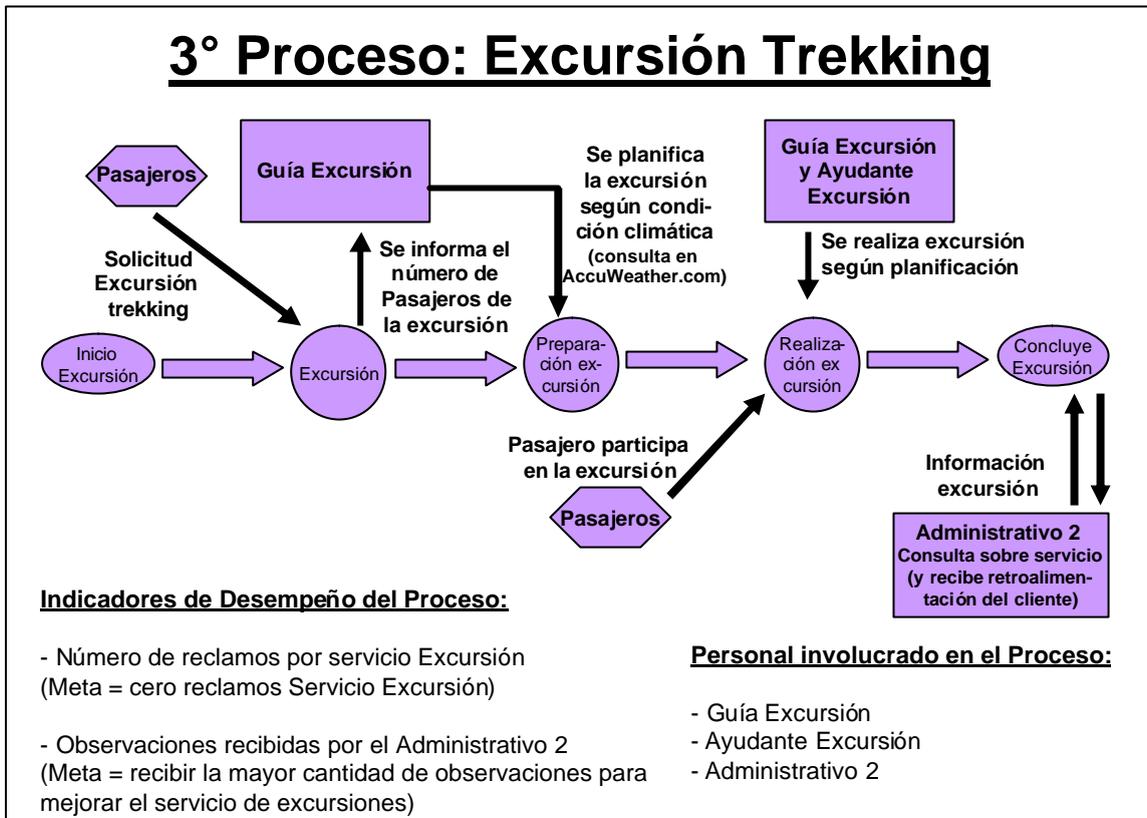
- Chef Ejecutivo

- Mozos

- Cocineros

- Administrador Contable

Figura N° 18.



Descripción 3° Proceso: Excursión Trekking

El proceso se inicia con la petición de trekking a los distintos circuitos previamente programados. El Guía de la Excursión recibe un informe con el número de pasajeros que quieren participar en la excursión. Luego el Guía de la Excursión planifica la ruta y verifica las condiciones climáticas a través de la página Web AccuWeather.com para aconsejar el tipo de vestimentas y las condiciones que se enfrentarán (ver a continuación una vista de esta página Web para realizar esta planificación):

Figura N° 19. Vista página Web AccuWeather.com



Luego se realiza la excursión con los pasajeros liderada por el Guía de Excursión y su Ayudante. Ellos mostrarán a los pasajeros el entorno (como fauna y flora de la zona). Una vez finalizada la excursión el Administrativo 2 consulta al azar a un pasajero su evaluación de este servicio.

Indicadores de desempeño del Proceso:

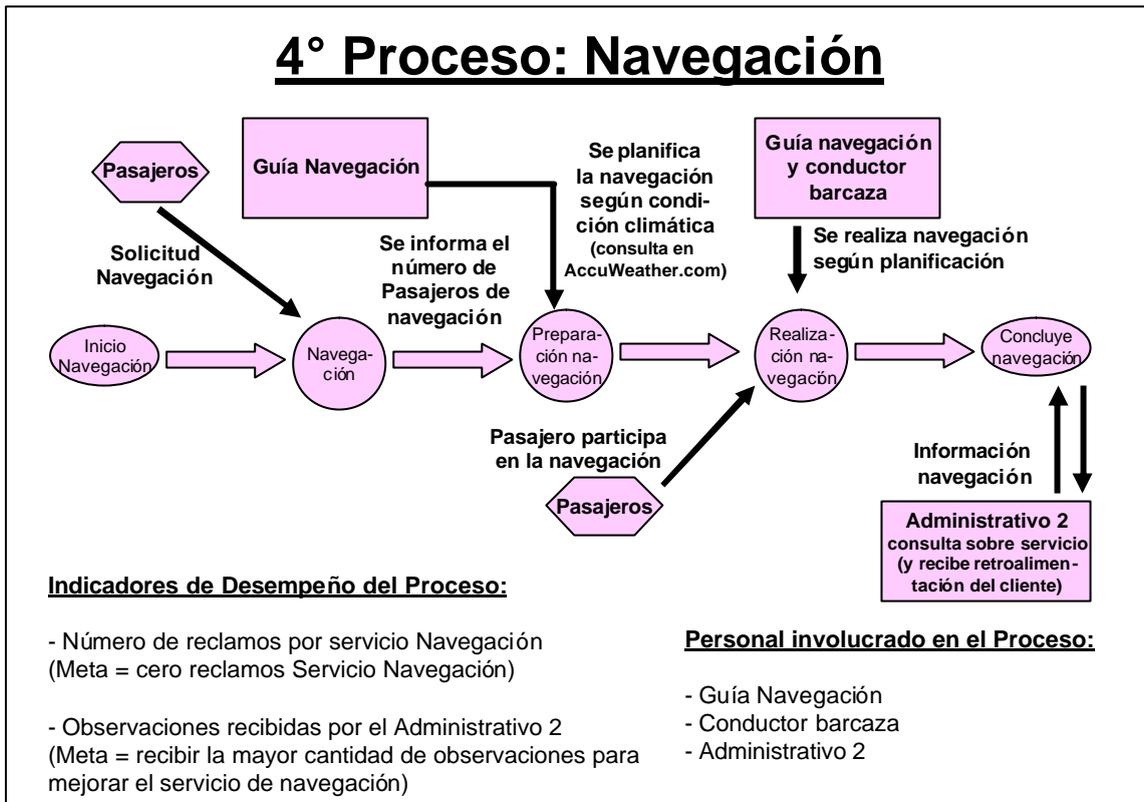
- Número de reclamos por servicio Excursión
(Meta = cero reclamos Servicio Excursión)

- Observaciones recibidas por el Administrativo 2 sobre el servicio de excursiones
(Meta = recibir la mayor cantidad de observaciones para mejorar el servicio de excursiones)

Personal involucrado en el Proceso:

- Guía Excursión
- Ayudante Excursión
- Administrativo 2

Figura N° 20.



Descripción 4° Proceso: Navegación

El proceso se inicia con la solicitud de navegación a las distintas rutas previamente programadas. El Guía de Navegación recibe un informe con el número de pasajeros que quieren participar en la navegación. Luego el Guía de navegación inicia la travesía por el Río Cruces y sus alrededores. El Conductor de la barcaza dirige la embarcación. Se verifican las condiciones climáticas a través de la página Web AccuWeather.com para aconsejar el tipo de vestimentas y las condiciones que se enfrentarán. El Guía de Navegación relata a los pasajeros temas relacionados con los lugares a visitar y, además, les muestra la flora y fauna de la zona.

Una vez finalizada la navegación, el Administrativo 2 consulta al azar a un pasajero su evaluación de este servicio.

Indicadores de desempeño del Proceso:

- Número de reclamos por servicio Navegación
(Meta = cero reclamos Servicio Navegación)

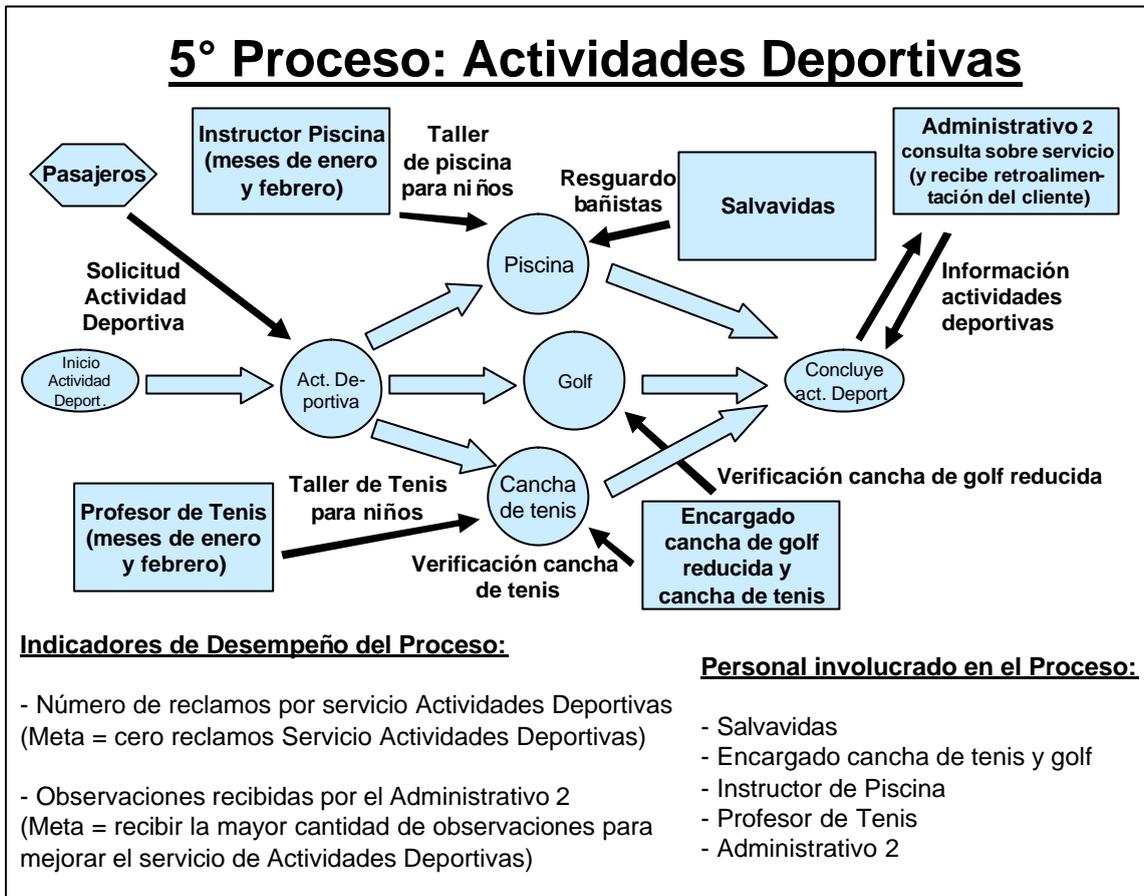
- Observaciones recibidas por el Administrativo 2

(Meta = recibir la mayor cantidad de observaciones para mejorar el servicio de navegación)

Personal involucrado en el Proceso:

- Guía Navegación
- Conductor barcaza
- Administrativo 2

Figura N° 21.



Descripción 5° Proceso: Actividades Deportivas

El proceso se inicia con la solicitud del pasajero para utilizar la piscina, la cancha de golf reducida y/o la cancha de tenis. El encargado la piscina es el Salvavidas. Existe un Encargado para las otras actividades deportivas (cancha de golf reducida y cancha de tenis). Una vez finalizada la actividad deportiva el Administrativo 2 consulta al azar a un pasajero su evaluación de este servicio. En los meses de enero y febrero el Instructor de Piscina y el Profesor de Tenis organizan y desarrollan las sesiones de piscina y las clases de tenis respectivamente según el programa de verano.

Indicadores de desempeño del Proceso:

- Número de reclamos por servicio Actividades Deportivas.

(Meta = cero reclamos Servicio Actividades Deportivas).

- Observaciones recibidas por el Administrativo 2.

(Meta = recibir la mayor cantidad de observaciones para mejorar el servicio de Actividades Deportivas).

Personal involucrado en el Proceso:

Salvavidas

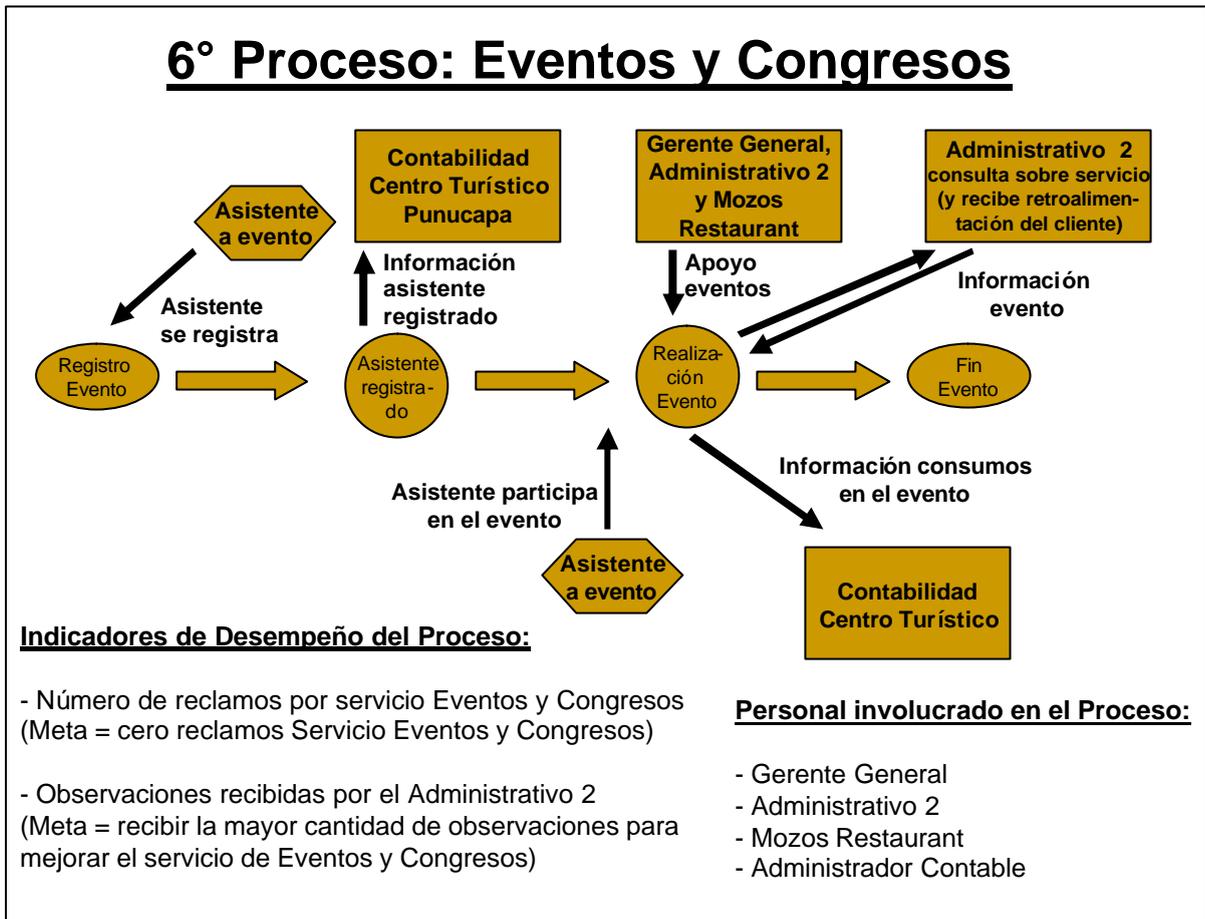
Encargado cancha de tenis y golf

Administrativo 2

Instructor de Piscina (sólo en enero y febrero)

Profesor de Tenis (sólo en enero y febrero)

Figura N° 22.



Descripción 6° Proceso: Eventos y Congresos

El proceso parte con el registro del pasajero al evento o congreso. Esto queda registrado e informado al Administrativo Contable. El pasajero participa en evento. El Gerente General y el Administrativo 2 prestan apoyo al evento en todo su desarrollo. Los mozos sirven el coffe-break, bebidas, café, etc durante el evento. El Administrativo 2 consulta al azar al pasajero su evaluación del servicio. Se informa también al Administrativo Contable los consumos realizados en el evento.

Indicadores de desempeño del Proceso:

- Número de reclamos por servicio Eventos y Congresos.
- (Meta = cero reclamos Servicio Eventos y Congresos).

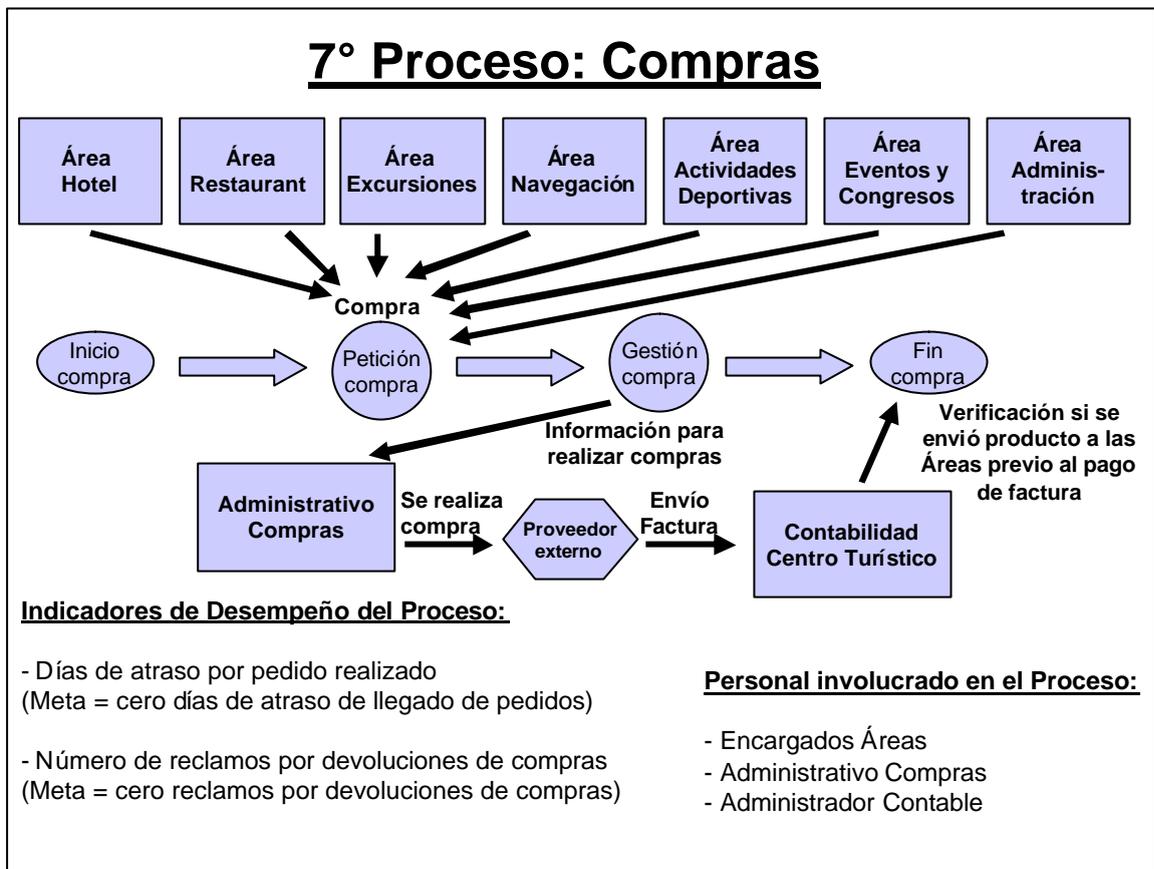
- Observaciones recibidas por el Administrativo 2.

(Meta = recibir la mayor cantidad de observaciones para mejorar el servicio de Eventos y Congresos).

Personal involucrado en el Proceso:

- Gerente General
- Administrativo 2
- Mozos Restaurant
- Administrador Contable

Figura N° 23.



Descripción 7° Proceso: Compras

El proceso parte con peticiones de compra que pueden surgir de diferentes áreas del Centro Turístico (Área Hotel, Área Restaurant, Área Excursiones, Área Navegación, Área Actividades Deportivas, Área Eventos y Congresos, Área Administración, etc). El Administrativo de Compras gestiona la petición centralizadamente y compra lo requerido a los Proveedores Externos. Posteriormente el Administrativo Contable procede a pagar la factura de compra verificando primero que se haya entregado b requerido al Área solicitante del Centro Turístico.

Indicadores de desempeño del Proceso:

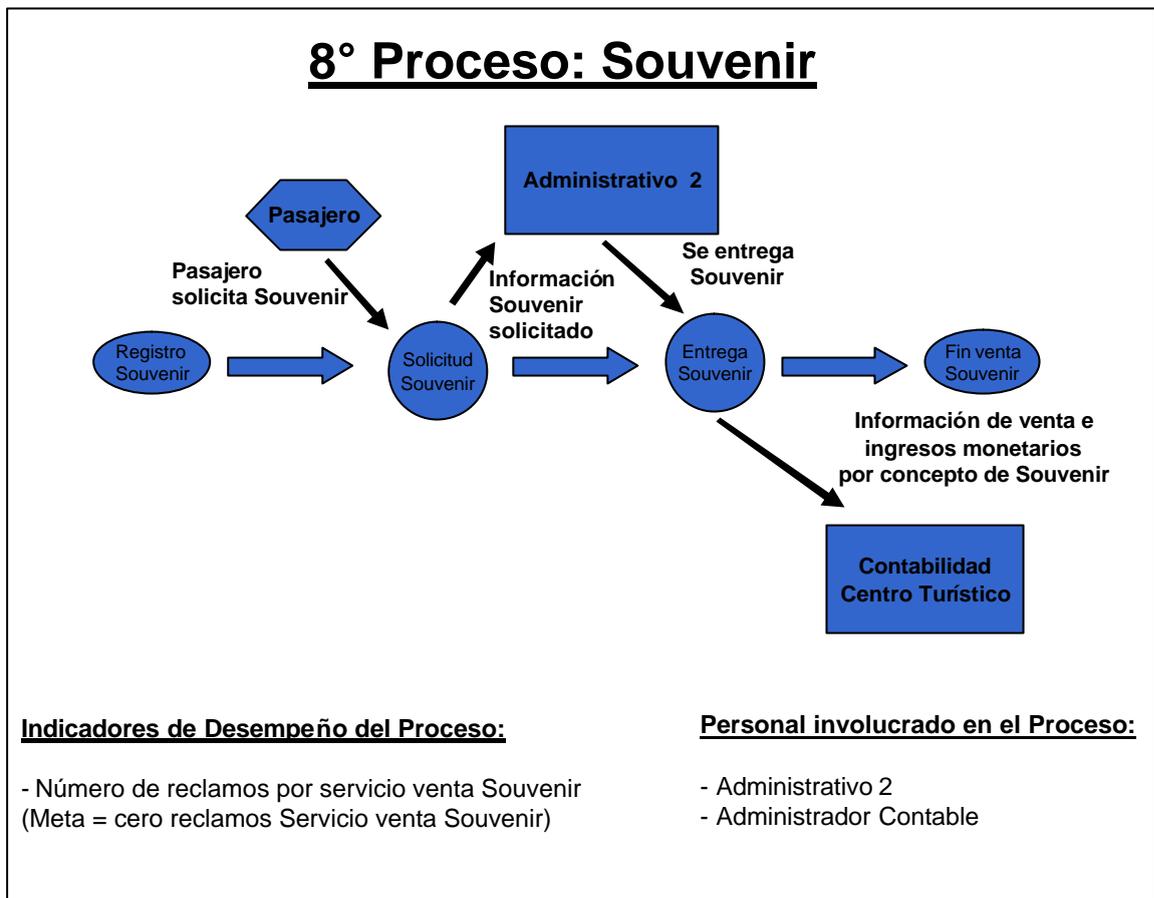
- Días de atraso por pedido realizado
(Meta = cero días de atraso de llegado de pedidos)

- Número de reclamos por devoluciones de compras
(Meta = cero reclamos por devoluciones de compras)

Personal involucrado en el Proceso:

- Encargados de las diversas Áreas nombradas.
- Administrativo Compras.
- Administrador Contable .

Figura N° 24.



Descripción 8° Proceso: Souvenir

El proceso parte con la petición de compra de souvenirs de los pasajeros. El Administrativo 2 atiende y entrega el Souvenir. Posteriormente se informa al Administrativo Contable para que registre el ingreso por este concepto.

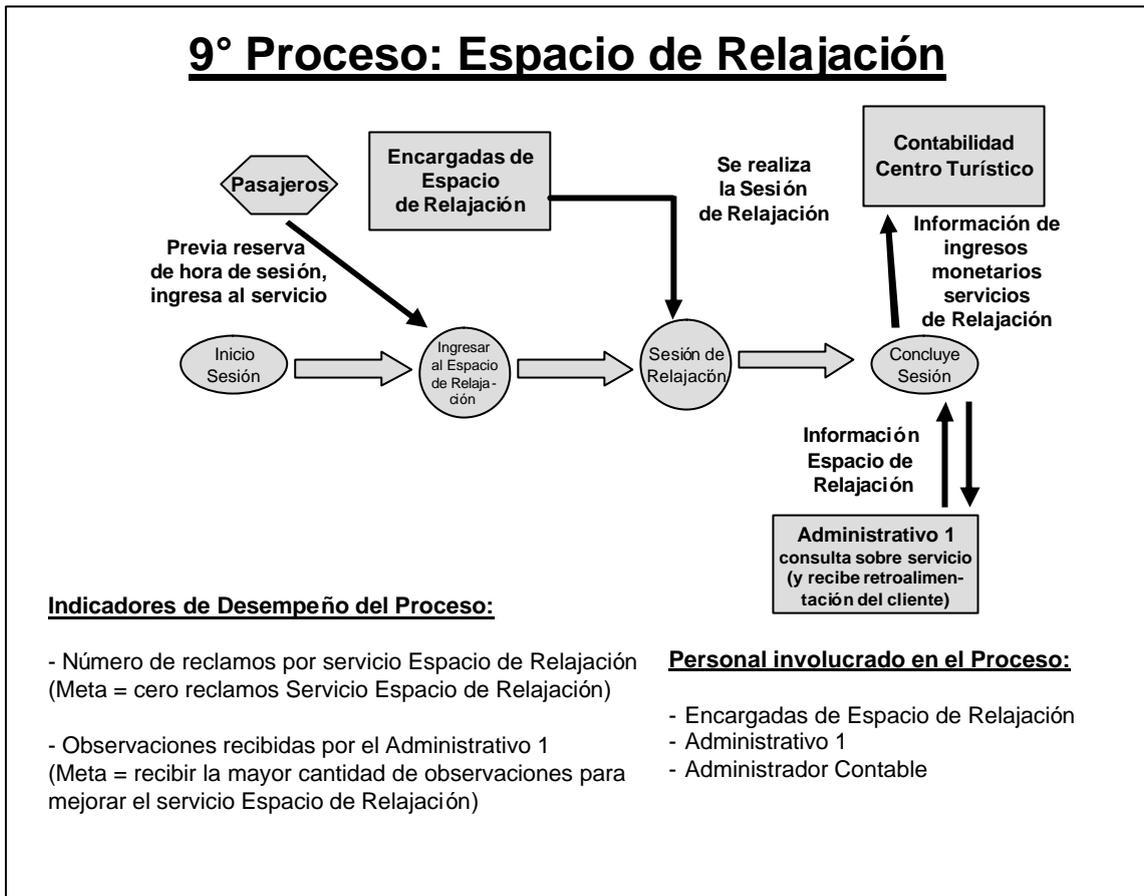
Indicadores de desempeño del Proceso:

- Número de reclamos por servicio venta Souvenir (Meta = cero reclamos Servicio venta Souvenir).

Personal involucrado en el Proceso:

- Administrativo 2
- Administrador Contable

Figura N° 25.



Descripción 9° Proceso: Espacio de Relajación

El proceso parte con la reserva de una hora realizada por el pasajero para una sesión en el Espacio de Relajación. Luego el pasajero concurre a la sesión realizada por la Encargada del Espacio de Relajación (masajista). Al finalizar la sesión se informa al Administrativo Contable para que registre el ingreso por este concepto. Una vez finalizada la actividad el Administrativo 1 consulta al azar a un pasajero su evaluación de este servicio

Indicadores de desempeño del Proceso:

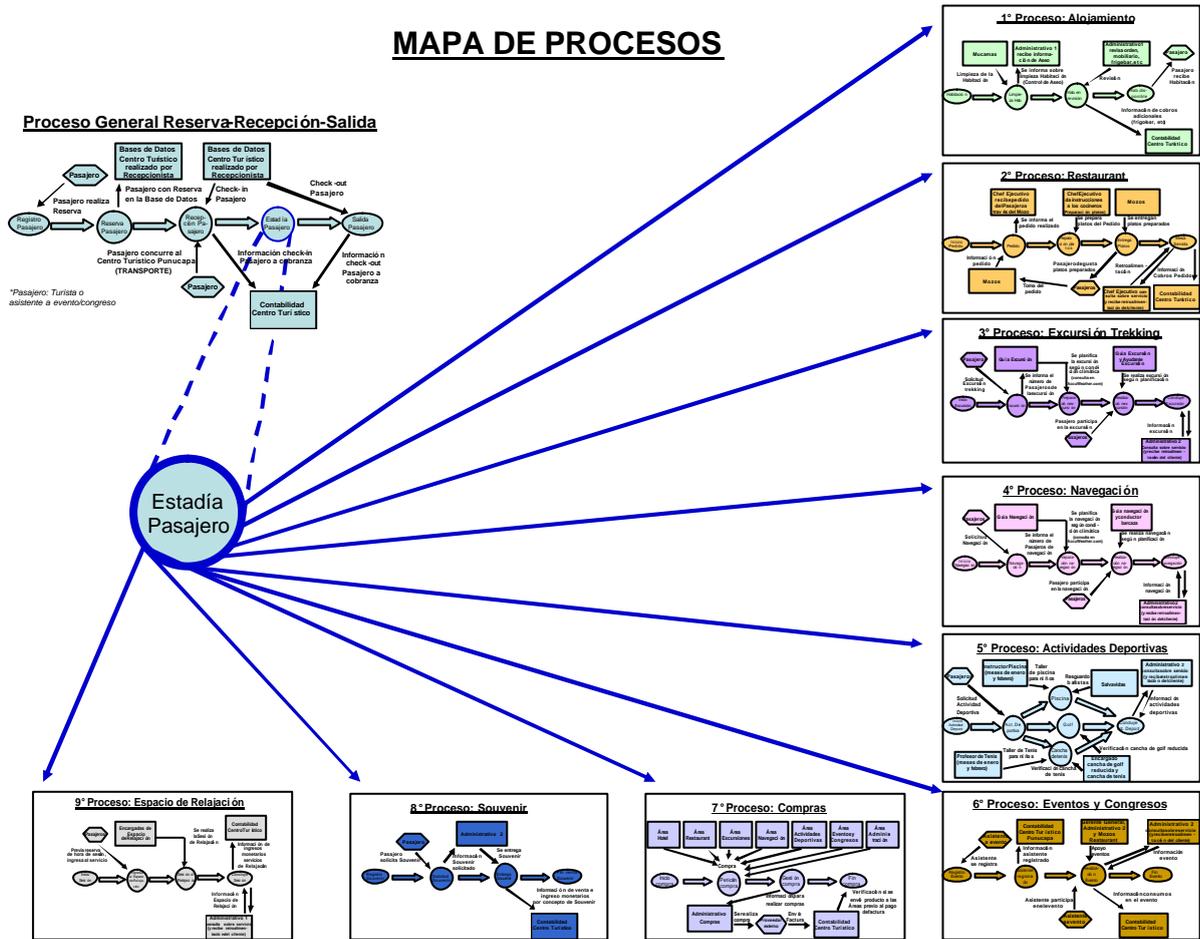
- Número de reclamos por servicio Espacio de Relajación (Meta = cero reclamos Servicio Espacio de Relajación).

Observaciones recibidas por el Administrativo 1

(Meta = recibir la mayor cantidad de observaciones para mejorar el servicio Espacio de Relajación).

Finalmente se vuelve a mostrar el Mapa de Procesos para los procesos involucrados en su globalidad:

Figura N° 26.



6.2 Inversiones en obras

Se describe a continuación las inversiones en obras a realizar para que el Centro turístico quede operativo.

Obras:

El edificio base consta de 4 pabellones de habitaciones que se proyectan angularmente desde un espacio central integrado por más habitaciones y un núcleo compuesto por un sistema de servicios y espacios de encuentro, que a la vez, encierra un centro de eventos. Todo esto, ubicado a niveles seguros de inundaciones por crecidas y provisto de obras de protección y ornamentación.

Para este proyecto, se ha determinado un programa de arquitectura bosquejado en una planta general de anteproyecto básico.

Programa de Arquitectura .

A.- Hall Acceso y Área de Servicios (310 m²)

1.- Recepción, sala de espera y oficina administración.

2.- Bar, salón bar y en exterior patio bar y café.

3.- Sala de primeros auxilios.

4.- Servicios higiénicos y guarda ropas compartidos

B.- Restaurante , Comedor y Cocina.- (495 m²)

1.- Comedor general y comedor formal.

2.- Cocina, bodega alimentos, cámara de frío.

C.- Área de Servicios Generales (113 m²)

1.- Área de Servicios Personal, Lavandería, taller mantención, etc.

D.- Habitaciones (1.629 m²)

1.- Habitaciones con 2 camas: 31

2.- Habitación con 4 camas: 13

Total: 114 camas

E.- Salón de Eventos y Servicios (218 m²)

F.- Espacio de Relajación (45 m²)

Materialidad.

Obra Preliminares

Instalación de faenas, movimientos de tierra y preparación terreno, trazado y niveles.

Obra Gruesa.

Estructura Soportante

Excavaciones: Serán para cimiento corrido y zapatas para elementos puntuales; en ambos casos su profundidad se determinará con la visita del Ingeniero calculista que debe recibir el sello de excavación con terreno apropiado.-

Fundaciones: El cimiento corrido será de hormigón a determinar en proyecto de estructuras considerando un máximo de 30% de bolones .

Muros: Serán de Albañilería de ladrillo hecho a mano de 0,15 m. de espesor reforzada con pilares, vigas y cadenas según plano de estructura.

Estructura de techumbre: Será de madera nativa en base a cerchas y sus elementos estarán definidos en plano de estructuras.

Cubierta: Se considera tejuela de alerce sobre entablado de pino con capa de fieltro asfaltado; se apoya directamente sobre la estructura de techumbre.

Radieres de hormigón: Serán de 0,07 m. de espesor y se colocarán sobre una capa de ripio de asentamiento de 0,05 m., previo los rellenos compactados y mejoramientos de suelos que determine el calculista. Su textura será rugosa para recibir pavimentos.

Terminaciones

A.- Estucos y revestimientos

Estucos: Se contempla estucos y talochados.

Revestimientos muros interiores.

a.- En recintos húmedos: Los muros serán revestidos con cerámica esmaltada de piso a cielo, colocada según recomendación del fabricante.

b.- En comedores y salones: hasta la altura de 1,5 m. serán revestidos en madera nativa ornamental.

Revestimientos muros exteriores:

Parcialmente en piedra sectores bajos expuestos a humedad; el resto estucado con aditivos impermeabilizantes.

B.- Pavimentos.

Pasillos, hall de acceso y terrazas: Serán revestidos en pizarra de espesor según instaladores especialistas.

Salones y Habitaciones: Serán de entablado entarugados de madera nativa según defina el arquitecto.

Cocinas: Su pavimento será cerámica esmaltada antideslizante.

Baños: Su pavimento será en porcelanito colocado según indicación del fabricante.

C.- Cielos y aislaciones.

Cielos.

En habitaciones: Serán en planchas de yeso cartón de 15 mm. sobre listoneado de pino 2 x2 “

En hall acceso, estar y comedores: Serán revestidos con madera de Mañío.

Aislaciones: Será de lana mineral con 2 caras de papel sobre cielo falso.

D.-Puertas y ventanas: Se utilizarán puertas atableradas de Raulí, al igual que los centros de puertas y ventanas.

E.- Pinturas y barnices:

Cielos de Volcanita y muros estucados: Esmalte al agua previo empastado.

Revestimientos en madera: Serán barnizados al natural.

F.- Artefactos sanitarios.

Los artefactos sanitarios serán modelos Rocca o similar con griferías nacionales de alta calidad.

Instalaciones domiciliarias.

A.- Instalaciones domiciliarias exteriores.

(Fuentes y destinos).

A.1.- Agua Potable: El abastecimiento se obtendrá desde las vertientes ubicadas en el sector montañoso del predio, donde se construirá una planta de almacenamiento y potabilización provista de:

- a.- Decantadores primarios y filtros de partículas.
- b.- Estanque de almacenamiento con cota suficiente para funcionar gravitacionalmente.
- c.- Filtros secundarios y cañería alimentadora al hotel.

A.2.- Alcantarillado: El sistema particular de tratamiento de las aguas servidas contempla:

- a. Tubería colectora que conduce las aguas servidas.
- b.- Una planta de tratamiento con proceso de cloración y clarificación; como así también, retiro de lodos. Posteriormente, las aguas ya tratadas se vaciarán al río.

A.3.- Energía Eléctrica: Se instalará una subestación que obtenga energía en baja tensión (220 volt) a partir de la red de alta que suministra al sector.

A.4.- Gas Licuado: El suministro se obtendrá de un estanque dimensionado y ubicado según recomendación de la empresa concesionaria de la distribución en el sector y de su proyectista instalador autorizado para estos efectos.

A.5.- Basuras: Su extracción desde los diferentes recintos del hotel será mediante un sistema de carros tapados, que se vaciarán a tolvas que a su vez, serán retiradas del recinto periódicamente con destino al botadero municipal de la ciudad de Valdivia.

B.- Instalaciones domiciliarias interiores.

B.1.- Alcantarillado: Se ejecutarán de acuerdo a los planos elaborados por profesionales o instaladores competente, quienes serán responsables ante la respectiva autoridad sanitaria; serán diseñados acorde a la normativa vigente y en términos generales los materiales a emplear son tuberías de P.V.C.

B.2.- Agua Potable: Se ejecutarán de acuerdo a los planos elaborados por profesionales o instaladores competentes, quienes serán responsables ante la respectiva autoridad sanitaria; serán diseñados acorde a la normativa vigente y en términos generales los materiales a emplear son cañerías de Cobre tipo L en los interiores de recintos y cañerías de P.V.H. en las alimentadoras exteriores que se protegerán según norma. El agua caliente se obtiene de caldera a gas licuado.

B.3.- Instalaciones eléctricas de alumbrado y fuerza: Se ejecutarán de acuerdo a los planos elaborados por profesionales o instaladores competente, quienes serán responsables ante la Superintendencia de Servicios Eléctricos; los diseños serán acorde a la normativa vigente y en términos generales se emplearán ductos embutidos con artefactos de placa desmontables; con redes exteriores subterráneas.

B.4.- Instalaciones de Gas Licuado: Se ejecutarán de acuerdo a los planos elaborados por profesionales o instaladores competentes ante la Superintendencia de Servicios Eléctricos y Gas, quienes serán responsables ante la entidad y los propietarios; los diseños serán acorde a la normativa vigente y en términos generales los materiales a emplear son cañerías de Cobre tipo L para la baja presión y tipo K para las semi presión exteriores que se protegerán según norma.

C.- Obras complementarias.

El Espacio de Relajación cuenta con una habitación de 3 salas, con baños de 3 artefactos cada uno. Su conformación contempla obra gruesa, terminaciones e instalaciones.

Las otras obras complementarias (como lo son: piscina, cancha de tenis, circuito de trekking; además, jardines, obras de riego, circulaciones exteriores, quinchos, rejas y pórticos) son materia de un estudio a nivel de proyecto definitivo. No obstante, su incidencia en los costos se ha contemplado en los valores que a continuación se detallan:

- Total Inversiones en obras: 77.578 UF⁴².

- Las obras se deprecian linealmente en 50 años⁴³. La depreciación por este ítem será de 1.552 UF anuales.

A continuación se muestra en la siguiente página un plano del Centro Turístico Punucapa.

⁴² Fuente: Consultora Urbana Ltda Enero 2010

⁴³ Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado, Servicio de Impuestos Internos <<http://www.sii.cl>>. [Consulta: 16 de agosto de 2009].

6.3 Inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros

A continuación se presenta un desglose detallado de las inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros. Aquí se incluye la inversión en una cancha de golf reducida. Su extensión será de 1,5 hectáreas. El valor de inversión es de \$ 84.431.880 que incluye la construcción y los implementos del juego (palos de golf, pelotas, banderines, etc).⁴⁴ Esto equivale a 4.048 UF (valor de la UF igual a \$ 20.853,39).

También se incluye una inversión en capacitación de \$ 20.853.390 (1.000 UF) y \$ 62.560.170 (3.000 UF) en certificación para asegurar la calidad de los servicios del Centro turístico Punucapa (ver siguiente página)

⁴⁴ Golf, Ediciones Especiales El Mercurio <<http://www.emol.cl>>. [Consulta: 16 de agosto de 2009].

**Tabla N° 36. Detalle de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros en \$
y UF**

	Ítem	Cantidad	Precio [\$/unidad]	Monto [\$]	Vida útil [años]
1).- Hotel	Lavadora industrial	4	1.008.403	4.033.612	11
	Caldera	1	42.016.807	42.016.807	15
	Router	50	42.017	2.100.850	7
	Camas King	44	672.269	29.579.836	7
	Camas 1,5 plaza	88	420.168	36.974.784	7
	Veladores y respaldo	132	168.067	22.184.844	11
	Teléfono	50	100.840	5.042.000	7
	Aire acondicionado	44	1.638.655	72.100.820	11
	Televisor LCD 40"	44	336.134	14.789.896	7
	Alfombra	44	252.101	11.092.444	11
	Escritorio	44	210.084	9.243.696	11
	Frigobar	44	168.067	7.394.948	7
	Cuadros	176	84.034	14.789.984	11
	Cortinas	44	168.067	7.394.948	7
	Adornos	44	100.840	4.436.960	11
	Muebles en General (Recepción, etc)	1	9.243.697	9.243.697	11
	Sillón	44	168.067	7.394.948	11
	Lámparas (sets)	44	117.647	5.176.468	7
	Otros	44	420.168	18.487.392	7
	Sistema de Información Complejo Turístico	1	21.017.510	21.017.510	
Pozo y bomba	1	10.084.034	10.084.034	15	
2).- Salón de Eventos	Equipo música, micrófono, proyector, telón, implementos computacionales	1	1.050.420	1.050.420	7
	Sillas	40	67.227	2.689.080	7
	Mesas	10	420.168	4.201.680	7
	Decoración	1	1.680.672	1.680.672	7
	Aire acondicionado	4	1.638.655	6.554.620	11
	Lamparas	1	1.680.672	1.680.672	7
	Teléfono	1	84.034	84.034	7
	Otros	1	2.521.008	2.521.008	7
3).- Restaurant	Estufa mixta	1	145.106	145.106	11
	Frapeadora industrial	1	403.308	403.308	9
	Procesador de alimentos	1	110.963	110.963	9
	Microondas	1	74.687	74.687	6
	Exprimidor eléctrico	1	18.138	18.138	9
	Batidora de 5 velocidades	1	19.845	19.845	9
	Horno convencional a luz	1	74.687	74.687	9
	Cafetera	1	53.348	53.348	9
	Abrelatas	2	17.071	34.142	9
	Alacenas en acero inoxidable	1	1.680.672	1.680.672	15
	Aire acondicionado	6	1.638.655	9.831.930	11
	Cava mixta (refrigeración / congelación)	1	2.347.296	2.347.296	9
	Dispensador de jugos Ugolini Ht	1	96.026	96.026	9
	Sistema POS de registro	1	640.172	640.172	9
	Reloj contador	1	42.678	42.678	9
	Olla a presión de 12 litros	1	58.824	58.824	7
	Caldero antiadherente	1	9.176	9.176	7
	Cocina industrial central 8 quemadores	2	890.000	1.780.000	11
	Otros equipos	1	639.904	639.904	11
	Batería royal 8 piezas, tapas de vidrio, antiadherente	1	38.410	38.410	7
	Juego sartenes de teflón	1	25.210	25.210	6
	Juego x 3 moldes vidrio y metal	1	17.071	17.071	7
	Ventiladores	1	1.008.403	1.008.403	11
	Mesones y Barra de servicio	1	4.201.681	4.201.681	11
	Patentes bar-alcohol, restaurant-alcohol	1	8.000.000	8.000.000	
	Lavavajillas	1	369.244	369.244	9
	Equipo de Música (4 parlantes activos, micrófono, mesa, denon, compresor)	1	2.605.042	2.605.042	6
	Sillas	176	25.210	4.436.960	7
	Mesas	70	58.824	4.117.680	7
	Lámparas	1	1.680.672	1.680.672	7

Tabla continúa en la siguiente página

Continuación Tabla N° 36. Detalle de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros en \$

Ítem	Cantidad	Precio [\$/unidad]	Monto [\$]	Vida útil [años]
Mesón Recepción	1	252.101	252.101	7
Central Telefónica	1	1.008.403	1.008.403	7
Computadores	10	252.101	2.521.010	6
Mesas	10	33.613	336.130	7
Sillas	10	8.403	84.030	7
Mesa Administración	1	168.067	168.067	7
Muebles	1	126.050	126.050	7
Silla	1	100.840	100.840	7
Camarines	1	1.008.403	1.008.403	11
Camioneta Mitsubishi 4 por 4	1	10.924.370	10.924.370	7
1 camioneta	1	16.806.723	16.806.723	7
1 camioneta transporte pasajeros	1	24.910.168	24.910.168	7
Asesoría Calidad de Servicio	1	20.853.390	20.853.390	
Certificación	1	62.560.170	62.560.170	
Cancha de Golf reducida e implementos	1	84.431.880	84.431.880	
Realización DVD Humedales del Río Cruces	1	5.254.378	5.254.378	
Caseta de venta Souvenir	1	10.508.755	10.508.755	11
Total en \$			662.331.075	
Total en UF				31.761

A continuación se muestra la planificación de inversiones y reinversiones en el transcurso de los primeros 10 años, según su vida útil.

Tabla N° 37. Planificación de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros en 10 años (en \$ y UF)

Ítem	Vida útil [años]	Año 0	Año 6	Año 7	Año 9
		en \$	en \$	en \$	en \$
1).- Hotel					
Lavadora industrial	11	4.033.612	0	0	0
Caldera	15	42.016.807	0	0	0
Camillas Espacio de Relajación	7	317.647	0	317.647	0
Mesas Espacio de Relajación	7	352.941	0	352.941	0
Estantes Espacio de Relajación	7	201.681	0	201.681	0
Router	7	2.100.850	0	2.100.850	0
Camas King	7	29.579.836	0	29.579.836	0
Camas 1,5 plaza	7	36.974.784	0	36.974.784	0
Veladores y respaldo	11	22.184.844	0	0	0
Teléfono	7	5.042.000	0	5.042.000	0
Aire acondicionado	11	72.100.820	0	0	0
Televisor LCD 40"	7	14.789.896	0	14.789.896	0
Alfombra	11	11.092.444	0	0	0
Escritorio	11	9.243.696	0	0	0
Frigobar	7	7.394.948	0	7.394.948	0
Cuadros	11	14.789.984	0	0	0
Cortinas	7	7.394.948	0	7.394.948	0
Adornos	11	4.436.960	0	0	0
Muebles en General (Recepción, etc)	11	9.243.697	0	0	0
Sillón	11	7.394.948	0	0	0
Lámparas (sets)	7	5.176.468	0	5.176.468	0
Otros	7	18.487.392	0	18.487.392	0
Sistema de Información Complejo Turístico		21.017.510			
Pozo y bomba	15	10.084.034	0	0	0
2).- Salón de Eventos					
Equipo música, micrófono, proyector, telón, implementos computacionales	7	1.050.420	0	1.050.420	0
Sillas	7	2.689.080	0	2.689.080	0
Mesas	7	4.201.680	0	4.201.680	0
Decoración	7	1.680.672	0	1.680.672	0
Aire acondicionado	11	6.554.620	0	0	0
Lámparas	7	1.680.672	0	1.680.672	0
Teléfono	7	84.034	0	84.034	0
Otros	7	2.521.008	0	2.521.008	0

Tabla continúa en la siguiente página

Continuación Tabla N° 37. Planificación de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros en 10 años (en \$ y en UF)

	Item	Vida útil [años]	Año	Año	Año	Año
			0	6	7	9
			en \$	en \$	en \$	en \$
3).- Restaurant	Estufa mixta	11	145.106	0	0	0
	Frapeadora industrial	9	403.308	0	0	403.308
	Procesador de alimentos	9	110.963	0	0	110.963
	Microondas	6	74.687	74.687	0	0
	Exprimidor eléctrico	9	18.138	0	0	18.138
	Batidora de 5 velocidades	9	19.845	0	0	19.845
	Horno convencional a luz	9	74.687	0	0	74.687
	Cafetera	9	53.348	0	0	53.348
	Abrelatas	9	34.142	0	0	34.142
	Alacenas en acero inoxidable	15	1.680.672	0	0	0
	Aire acondicionado	11	9.831.930	0	0	0
	Cava mixta (refrigeración / congelación)	9	2.347.296	0	0	2.347.296
	Dispensador de jugos Ugolini Ht	9	96.026	0	0	96.026
	Sistema POS de registro	9	640.172	0	0	640.172
	Reloj contador	9	42.678	0	0	42.678
	Olla a presión de 12 litros	7	58.824	0	58.824	0
	Caldero antiadherente	7	9.176	0	9.176	0
	Cocina industrial central 8 quemadores	11	1.780.000	0	0	0
	Otros equipos	11	639.904	0	0	0
	Batería royal 8 piezas, tapas de vidrio, antiadherente	7	38.410	0	38.410	0
	Juego sartenes de teflón	6	25.210	25.210	0	0
	Juego x 3 moldes vidrio y metal	7	17.071	0	17.071	0
	Ventiladores	11	1.008.403	0	0	0
	Mesones y Barra de servicio	11	4.201.681	0	0	0
	Patentes bar-alcohol, restaurant-alcohol		8.000.000	0	0	0
	Lavavajillas	9	369.244	0	0	369.244
	Equipo de Música (4 parlantes activos, micrófono, mesa, denon, compresor)	6	2.605.042	2.605.042	0	0
	Sillas	7	4.436.960	0	4.436.960	0
	Mesas	7	4.117.680	0	4.117.680	0
	Lámparas	7	1.680.672	0	1.680.672	0
4).- Otros	Mesón Recepción	7	252.101	0	252.101	0
	Central Telefónica	7	1.008.403	0	1.008.403	0
	Computadores	6	2.521.010	2.521.010	0	0
	Mesas	7	336.130	0	336.130	0
	Sillas	7	84.030	0	84.030	0
	Mesa Administración	7	168.067	0	168.067	0
	Muebles	7	126.050	0	126.050	0
	Silla	7	100.840	0	100.840	0
	Camarines	11	1.008.403	0	0	0
	Camioneta Mitsubishi 4 por 4	7	10.924.370	0	10.924.370	0
	1 camioneta	7	16.806.723	0	16.806.723	0
	1 camioneta transporte pasajeros	7	24.910.168	0	24.910.168	0
5).- Calidad de Servicio	Asesoría Calidad de Servicio		20.853.390			
	Certificación		62.560.170			
6).- Cancha de Golf reducida	Cancha de Golf reducida e implementos		84.431.880			
7).- Venta Souvenir	Realización DVD Humedales del Río Cruces		5.254.378			
	Caseta de venta Souvenir	11	10.508.755	0	0	0
Total por año en \$			662.331.075	5.225.949	206.796.632	4.209.847
Total por año en UF			31.761	251	9.917	202

A continuación se muestra la depreciación anual de estas inversiones en el transcurso de los primeros 10 años (ver siguiente página).

Tabla N° 38. Depreciación anual de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros en \$

	Ítem	Vida útil [años]	Valor Anual en \$
1).- Hotel	Lavadora industrial	11	366.692
	Caldera	15	2.801.120
	Camillas Espacio de Relajación	7	45.378
	Mesas Espacio de Relajación	7	50.420
	Estantes Espacio de Relajación	7	28.812
	Router	7	300.121
	Camas King	7	4.225.691
	Camas 1,5 plaza	7	5.282.112
	Veladores y respaldo	11	2.016.804
	Teléfono	7	720.286
	Aire acondicionado	11	6.554.620
	Televisor LCD 40"	7	2.112.842
	Alfombra	11	1.008.404
	Escritorio	11	840.336
	Frigobar	7	1.056.421
	Cuadros	11	1.344.544
	Cortinas	7	1.056.421
	Adornos	11	403.360
	Muebles en General (Recepción, etc)	11	840.336
	Sillón	11	672.268
	Lámparas (sets)	7	739.495
Otros	7	2.641.056	
Sistema de Información Complejo Turístico			
Pozo y bomba	15	672.269	
2).- Salón de Eventos	Equipo música, micrófono, proyector, telón, implementos computacionales	7	150.060
	Sillas	7	384.154
	Mesas	7	600.240
	Decoración	7	240.096
	Aire acondicionado	11	595.875
	Lámparas	7	240.096
	Teléfono	7	12.005
	Otros	7	360.144
3).- Restaurant	Estufa mixta	11	13.191
	Frapeadora industrial	9	44.812
	Procesador de alimentos	9	12.329
	Microondas	6	12.448
	Exprimidor eléctrico	9	2.015
	Batidora de 5 velocidades	9	2.205
	Horno convencional a luz	9	8.299
	Cafetera	9	5.928
	Abrelatas	9	3.794
	Alacenas en acero inoxidable	15	112.045
	Aire acondicionado	11	893.812
	Cava mixta (refrigeración / congelación)	9	260.811
	Dispensador de jugos Ugolini Ht	9	10.670
	Sistema POS de registro	9	71.130
	Reloj contador	9	4.742
	Olla a presión de 12 litros	7	8.403
	Caldero antiadherente	7	1.311
	Cocina industrial central 8 quemadores	11	161.818
	Otros equipos	11	58.173
	Batería royal 8 piezas, tapas de vidrio, antiadherente	7	5.487
	Juego sartenes de teflón	6	4.202
	Juego x 3 moldes vidrio y metal	7	2.439
	Ventiladores	11	91.673
	Mesones y Barra de servicio	11	381.971
	Patentes bar-alcohol, restaurant-alcohol		
	Lavavajillas	9	41.027
	Equipo de Música (4 parlantes activos, micrófono, mesa, denon, compresor)	6	434.174
	Sillas	7	633.851
	Mesas	7	588.240
	Lámparas	7	240.096

Tabla continúa en la siguiente página

Continuación Tabla N° 38. Depreciación anual de inversiones en alhajamiento,
mobiliarios, equipos y otros en \$

	Ítem	Vida útil (años)	Valor Anual en \$
4).- Otros	Mesón Recepción	7	36.014
	Central Telefónica	7	144.058
	Computadores	6	420.168
	Mesas	7	48.019
	Sillas	7	12.004
	Mesa Administración	7	24.010
	Muebles	7	18.007
	Silla	7	14.406
	Camarines	11	91.673
	Camioneta Mitsubishi 4 por 4 1 camioneta	7	1.560.624
	1 camioneta transporte pasajeros	7	2.400.960
5).- Calidad de Servicio	Asesoría Calidad de Servicio Certificación		
6).- Cancha de Golf reducida	Cancha de Golf reducida e implementos		
7).- Venta Souvenir	Realización DVD Humedales del Río Cruces Caseta de venta Souvenir	11	955.341
	Total Depreciación por año en \$		51.757.453
	Total Depreciación por año en UF		2.482

Se resume a continuación las inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros:

Tabla N° 39. Resumen de inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros

	en \$	en UF
Alhajamiento Hotel	355.452.747	17.045
Alhajamiento Salón de Eventos	20.462.186	981
Alhajamiento Restaurant	44.561.275	2.137
Asesoría Calidad de Servicio	20.853.390	1.000
Certificación	62.560.170	3.000
Cancha de Golf Reducida	84.431.880	4.049
Venta Souvenir	15.763.133	756
Otros	58.246.295	2.793
Total	662.331.075	31.761

6.4 Resumen de Inversiones y depreciación

En función del detalle de inversiones desarrollado, se presenta a continuación un resumen de las inversiones a realizar en el Centro turístico Punucapa:

Tabla N° 40. Resumen de Inversiones Totales

	Total en UF
Inversiones en obras	77.578
Inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros	31.761
Total	109.339

Se presenta a continuación un resumen de la depreciación anual de las inversiones totales:

Tabla N° 41. Resumen de la depreciación anual de las inversiones totales

	Depreciación anual en UF
Inversiones en obras	1.552
Inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros	2.482
Total	4.034

6.5 Costos de venta y Gastos Fijos

A continuación se detallan los costos de venta y los gastos fijos:

- Costo de venta de almuerzos y cenas de los turistas, visitantes y asistentes a eventos y congresos corresponden al 37% de la venta de restaurant de estos conceptos.⁴⁵ Esto incluye el valor de los insumos básicos y alimentos para preparar los almuerzos y cenas. Este valor excluye la mano de obra directa y los costos indirectos para preparar los almuerzos y cenas (éstos se incluyen en los costos fijos). Este corresponderá a 4.783 UF al año (37% de 12.928 UF en ingresos anuales de restaurant por almuerzos y cenas de turistas, visitantes y asistentes a eventos y congresos)
- Costo de venta de las comunicaciones (llamadas de teléfonos y uso de computadoras por turistas) corresponde al 10% del ingreso por estos conceptos (5 UF al año)⁴⁶.
- Costo de venta por contacto realizado por agencia de viajes:

Las agencias de viajes históricamente han realizado contacto con turistas según la siguiente estadística de perfil del turista:

Tabla N° 42. Medio de compra del viaje por agencia de viaje

	Agencia de Agencia Real	Agencia de Viaje Virtual
Viajero Consolidado	46,6%	38,4%
Viajeros Novatos	22,9%	6,3%
Familia Chilena Consolidada	21,2%	0,0%

Fuente: Elaboración propia en base al Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur).

⁴⁵ Entrevista realizada por el autor de este Tema de Tesis (Andrés Hofer Vidal) a Francisco Cabello Soto, Gerente General de Hotel Manquehue en Santiago y uno en construcción en Puerto Montt.

⁴⁶ Entrevista realizada por el autor de este Tema de Tesis (Andrés Hofer Vidal) a Francisco Cabello Soto, Gerente General de Hotel Manquehue en Santiago y uno en construcción en Puerto Montt.

Al aplicar estos porcentajes a los valores de ingresos por estadía (que incluyen alojamiento y almuerzos según régimen adoptado por turista) se obtienen los ingresos generados por contacto de agencia de viajes:

Tabla N° 43. Valores ingresos de estadía por perfil de cliente
(incluye IVA)

	\$ por año
Viajero Consolidado	637.074.000
Viajeros Novatos	106.651.000
Familia Chilena Consolidada	56.582.000

El valor a pagar a las agencias de viaje corresponde al 5% de los valores de estadía (Costo de venta por contacto realizado por agencia de viajes) que equivale a 1.178 UF (ver tabla a continuación).

Tabla N° 44. Costo de venta por contacto realizado agencia de viajes

	\$ por año
Viajero Consolidado	27.075.645
Viajeros Novatos	1.557.105
Familia Chilena Consolidada	599.769
Total (incluye IVA en \$)	29.232.519
Total (sin IVA en \$)	24.565.142
Total (sin IVA en UF)	1.178

- Costo de venta y gasto fijo de los suministros. Los suministros poseen componentes de costo de venta (variable) y gasto fijo.

A continuación se presenta el desglose para el Centro Turístico Punucapa en un año tipo.

Tabla N° 45. Suministros en \$ y UF (sin IVA)

Suministros en \$ y UF	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Electricidad	3.632.280	3.733.906	2.234.506	1.857.990	1.828.002	1.828.002	2.247.834
Gas (Habitaciones)	2.137.740	2.220.273	2.005.146	2.090.385	2.017.323	2.017.323	3.040.191
Gas (Restaurant en almuerzos y cenas)	1.209.108	1.392.044	654.527	472.674	450.664	448.138	617.002
Publicidad	840.336	840.336	252.101	252.101	252.101	252.101	252.101
Mantención (Caldera, etc)	504.202	504.202	370.000	504.202	504.202	504.202	504.202
Asignación de Movilización	1.110.000	1.110.000	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000
Alimentación	2.220.000	2.220.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000
Aporte Empresa Cta. Individual Fondo Cesantía	370.000	370.000	280.000	280.000	280.000	280.000	280.000
Elementos de Protección Personal	74.000	74.000	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
Indemnización por Años de Servicios	185.000	185.000	140.000	140.000	140.000	140.000	140.000
Mantención	350.140	350.140	350.140	350.140	350.140	350.140	350.140
Página Web	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017
Cable	126.050	126.050	126.050	126.050	126.050	126.050	126.050
Televisión Satelital	126.050	126.050	126.050	126.050	126.050	126.050	126.050
Internet	84.034	84.034	84.034	84.034	84.034	84.034	84.034
Teléfono	468.151	468.445	455.084	445.588	444.832	444.832	450.126
Auditorías	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017
Bencina	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067
Patentes Fiscales y Municipales	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Contribuciones				3.000.000		3.000.000	
Promociones a operadores de agencia de viajes	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Gastos de Fotocopiado	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017
Materiales y Suministros de Oficina	84.034	84.034	84.034	84.034	84.034	84.034	84.034
Servicio de Mensajería	8.403	8.403	8.403	8.403	8.403	8.403	8.403
Gastos Bancarios	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807
Gastos Sanitarios (Fung. Control de Plagas)	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017
Revistas, Diarios y Suscripciones	25.210	25.210	25.210	25.210	25.210	25.210	25.210
Cuotas Sociales Hotel (Asociación de hoteles)	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807
Seguros	521.335	521.335	521.335	521.335	521.335	521.335	521.335
Desayunos (incluye gas en la preparación)	5.025.048	5.219.053	2.356.684	1.637.911	1.580.664	1.580.664	2.382.127
Otros gastos (Decoración y otros)	840.336	840.336	840.336	840.336	840.336	840.336	840.336
Otros suministros	984.975	991.013	716.738	521.813	506.288	506.288	614.963
Total en \$	22.796.181	23.363.612	16.210.328	17.814.005	14.615.416	17.612.890	17.139.886
Total en UF	1.093	1.120	777	854	701	845	822

Suministros en \$ y UF	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total Año	Costo de venta	Gasto Fijo
Electricidad	1.828.002	2.037.918	1.828.002	1.828.002	1.828.002	26.712.446	26.712.446	0
Gas (Habitaciones)	2.017.323	2.528.757	1.344.882	1.344.882	672.441	23.436.666	23.436.666	0
Gas (Restaurant en almuerzos y cenas)	446.695	544.117	456.798	464.015	504.066	7.659.848	7.659.848	0
Publicidad	252.101	252.101	252.101	252.101	840.336	4.789.915	4.789.915	0
Mantención (Caldera, etc)	504.202	504.202	504.202	504.202	504.202	6.050.420	0	6.050.420
Asignación de Movilización	840.000	840.000	840.000	840.000	900.000	10.680.000	0	10.680.000
Alimentación	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.680.000	1.800.000	21.360.000	0	21.360.000
Aporte Empresa Cta. Individual Fondo Cesantía	280.000	280.000	280.000	280.000	300.000	3.560.000	0	3.560.000
Elementos de Protección Personal	56.000	56.000	56.000	56.000	60.000	712.000	0	712.000
Indemnización por Años de Servicios	140.000	140.000	140.000	140.000	150.000	1.780.000	0	1.780.000
Mantención	350.140	350.140	350.140	350.140	350.140	4.201.680	0	4.201.680
Página Web	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	504.204	0	504.204
Cable	126.050	126.050	126.050	126.050	126.050	1.512.600	0	1.512.600
Televisión Satelital	126.050	126.050	126.050	126.050	126.050	1.512.600	0	1.512.600
Internet	84.034	84.034	84.034	84.034	84.034	1.008.408	0	1.008.408
Teléfono	444.832	447.479	444.832	444.832	444.832	5.403.866	5.403.866	0
Auditorías	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	504.204	0	504.204
Bencina	168.067	168.067	168.067	168.067	168.067	2.016.804	0	2.016.804
Patentes Fiscales y Municipales	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000	0	6.000.000
Contribuciones		3.000.000		3.000.000		12.000.000	0	12.000.000
Promociones a operadores de agencia de viajes	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	12.000.000	0	12.000.000
Gastos de Fotocopiado	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	504.204	0	504.204
Materiales y Suministros de Oficina	84.034	84.034	84.034	84.034	84.034	1.008.408	0	1.008.408
Servicio de Mensajería	8.403	8.403	8.403	8.403	8.403	100.836	0	100.836
Gastos Bancarios	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807	201.684	0	201.684
Gastos Sanitarios (Fung. Control de Plagas)	42.017	42.017	42.017	42.017	42.017	504.204	0	504.204
Revistas, Diarios y Suscripciones	25.210	25.210	25.210	25.210	25.210	302.520	0	302.520
Cuotas Sociales Hotel (Asociación de hoteles)	16.807	16.807	16.807	16.807	16.807	201.684	0	201.684
Seguros	521.335	521.335	521.335	521.335	521.335	6.256.020	0	6.256.020
Desayunos (incluye gas en la preparación)	1.580.664	1.981.395	1.580.664	1.580.664	1.580.664	28.086.201	28.086.201	0
Otros gastos (Decoración y otros)	840.336	840.336	840.336	840.336	840.336	10.084.032	0	10.084.032
Otros suministros	506.288	560.625	506.288	506.288	506.288	7.427.850	7.427.850	0
Total en \$	14.611.447	18.887.934	13.949.109	16.956.325	14.126.170	208.083.303	103.516.791	104.566.512
Total en UF	701	906	669	813	677	9.978	4.964	5.014

Nota: Costo de venta suministros + Gasto Fijo = Total año suministros.

En resumen: 4.964 UF de costo de venta (variable) y 5.014 UF en gasto fijo por concepto de suministros al año.

- Costo de venta de souvenir.

Los souvenir vendidos a los turistas y asistentes a eventos y congresos presentan los siguientes costos de venta.

Tabla N° 46. Costo de venta por unidad de Souvenir en \$

	Costo Unitario (\$/unidad)	Bordado (\$/unidad)	Costo Unitario Total con IVA (\$/unidad)
Jockey (gorro)	1.000	3.000	4.000
Llavero	1.000		1.000
Polera	3.000		3.000
DVD Humedales del Río Cruces	2.500		2.500
Pelucho Huillín o Cisne Cuello Negro	5.000		5.000

Nota: en Souvenir Jockey el costo total unitario incluye un bordado alusivo al Centro Turístico Punucapa. La imagen se muestra a continuación

Imagen Bordado Jockey



descansar, conocer y disfrutar

Se recuerda que cada estadía adquiere uno de estos Souvenir según su distribución de compra. Se multiplica las estadías que efectivamente adquieren souvenir (62%) por los costos unitarios totales y se obtienen los costos de venta de Souvenir:

Tabla N° 47. Costo de venta anual por Souvenir en \$ y UF

	Costo Unitario Total con IVA (\$/unidad)	Estadías	Costo de venta Souvenir (\$ IVA incluido)	Costo de venta Souvenir (\$ sin IVA)	Costo de venta Souvenir (UF sin IVA)
Jockey (gorro)	4.000	247	988.000	830.252	40
Llavero	1.000	148	148.000	124.370	6
Polera	3.000	445	1.335.000	1.121.849	54
DVD Humedales del Río Cruces	2.500	99	247.500	207.983	10
Pelucho Huillín o Cisne Cuello Negro	5.000	642	3.210.000	2.697.479	129
Total			5.928.500	4.981.933	239

Al imputar estos costos a las ventas de souvenir realizadas en el año se obtiene 239 UF.

- Costo de venta frigobar: Por cada consumo promedio de este concepto por estadía (1 Bebestible, 1 Snacks y 1 Chocolate) se generan los siguientes costos de venta (con IVA).

Tabla N° 48. Costo de venta por producto frigobar en \$

	Costo Unitario con IVA
1 Bebestible	800
1 Snacks	400
1 Chocolate	600
Total	1.800

Se recuerda que cada estadía en el año genera este consumo de frigobar según distribución (\$ 1.800 por consumo). Se multiplica este valor por las estadías que recurren a este servicio (54%) y se obtienen los costos de venta de consumo del frigobar:

Tabla N° 49. Costo de venta anual consumo frigobar en \$ y UF

	Estadías	Costo de venta (con IVA)	Ingreso \$ (con IVA)
Total de Estadías en el año	2.568		
Estadías que utilizan frigobar (54%)	1.383	1.800	2.489.400

Total de Ingreso en \$ sin IVA	2.091.933
---------------------------------------	------------------

Total de Ingreso en UF sin IVA	100
---------------------------------------	------------

- Gasto fijo anual por uso y mantención de cancha de golf equivalente a 389 UF.⁴⁷
- Gasto fijo en arriendo de una barcaza para navegación en el Río Cruces.

Uno de los servicios que proveerá el Centro turístico Punucapa es el paseo por el Río Cruces y ríos aledaños (navegación). Para esto se realizará un contrato de exclusividad con una barcaza del Muelle Schuster en Valdivia. El valor monetario del arriendo anual es de \$ 19.000.000 sin IVA (equivalente a 911 UF anuales por arriendo).

- Gasto fijo de renovación de elementos y utensilios. A continuación se detalla el gasto fijo anuales en elementos necesarios y utensilios imprescindibles para el funcionamiento del Centro turístico Punucapa (ver siguiente página):

⁴⁷ Golf, Ediciones Especiales El Mercurio <<http://www.emol.cl>>. [Consulta: 16 de agosto de 2009].

Tabla N° 50. Detalle gastos fijos anuales de renovación en \$ y UF

	Ítem	Cantidad	N° de veces al año	Costo	Monto
1).- Hotel	Juego x 3 de tarros plásticos	1	2	4.268	8.536
	Juego de vasijas plásticas	1	2	84.034	168.068
	Juego de cuchillos cocinero	1	2	100.840	201.680
	Juego de cucharas medidoras	1	2	25.210	50.420
	Juego de cedazos	1	2	33.613	67.226
	Juego de embudos	1	2	16.807	33.614
	Juego de cucharas de servicio	1	2	168.067	336.134
	Tablas picadoras plástico	1	2	100.840	201.680
	Platos principales	528	2	2.465	2.603.040
	Platos hondos	528	2	1.405	1.483.680
	Pocillo postre	528	2	1.335	1.409.760
	Bandejas de servicio	528	2	1.935	2.043.360
	Copas y vasos	528	2	7.761	8.195.616
	Cubiertos (juegos de 6)	88	2	21.008	3.697.408
	Raquetas de Tenis	50	1	16.807	840.336
	Flotadores	50	1	8.403	420.168
	Delantales y Ropa	20	1	3.529.412	3.529.412
	Juego de Cubiertos x3	1	2	243.777	487.555
	Vaso plástico 12 onzas	1	2	20.315	40.630
	Vaso plástico 9 onzas	1	2	20.315	40.630
	Servilletas	528	2	3.278	3.461.568
	Plumones	132	1	84.034	11.092.488
	Frazadas	264	1	29.412	7.764.768
	Batas	440	1	21.008	9.243.520
	Cubrecama	396	1	42.017	16.638.732
	Sábanas	704	1	25.210	17.747.840
	Toallas	616	1	42.017	25.882.472
Total Gastos Fijos de renovación \$ al año					117.690.340
Total Gastos Fijos de renovación UF al año					5.644

Finalmente, en función de lo explicado anteriormente, se puede obtener un resumen de los desembolsos de costo de venta anual y gasto fijo anual (este último concepto no incluye gasto fijo en remuneraciones. Este valor se determinará en el capítulo del Plan de Recursos Humanos).

Tabla N° 51.

Resumen Costo de venta anual

Centro Turístico Punucapa

(Valores sin IVA)

Concepto	Valores al año en UF (sin IVA)
Costo de venta de almuerzos y cenas turistas, visitantes y asistentes a eventos y congresos	4.783
Costo de venta comunicaciones (llamadas de teléfonos y uso de computadoras por turistas)	5
Costo de venta por contacto realizado por agencia de viajes	1.178
Costo de venta suministros	4.964
Costo de venta souvenir	239
Costo de venta consumo frigobar	100
Total en UF (sin IVA)	11.270

Tabla N° 52.

Resumen gastos fijos anuales sin incluir remuneraciones

Centro Turístico Punucapa

(Valores sin IVA)

Concepto	Valores al año en UF (sin IVA)
Suministros	5.014
Uso y mantención de cancha de golf	389
Arriendo de una barcaza para navegación	911
Renovación de elementos y utensilios	5.644
Total en UF (sin IVA)	11.958

7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se presenta el Plan de Recursos Humanos. Inicialmente se describen los cargos y luego se detallan los montos de remuneraciones para estos cargos.

7.1 Descripción de cargos

A partir del Plan de Operaciones se estima todo el personal requerido para cumplir con los procesos de operaciones ya descritos en el capítulo anterior. A continuación se realizará una descripción del perfil, cargo y las competencias requeridas del personal.

- Gerente General:

Ingeniero Civil Industrial o Ingeniero Comercial con experiencia en Hoteles 5 estrellas. Se requiere una gran capacidad para gestionar el Centro Hotelero con una orientación hacia la calidad de servicio. Participa directamente en el Proceso de Eventos y Congresos brindando su apoyo en lo que se requiera. Debe ser una persona con muy buenas relaciones interpersonales (con clientes, subordinados, proveedores, etc). Debe dominar el idioma inglés (hablado y escrito). Es deseable que domine otros idiomas.

- Mucamas:

Son las encargadas de realizar el aseo y orden de las habitaciones del Centro Turístico. Deben ocuparse del lavado de sábanas y prendas. Además de la limpieza y orden de las habitaciones para ser ocupadas nuevamente. El requisito es que sean mujeres que puedan aprender sobre el servicio de calidad. Su rol es fundamental para que los pasajeros perciban una buena imagen de las habitaciones.

- Administrativo 1:

Administrador de Empresas u Hoteles con especialidad en calidad de servicio. La función que debe cumplir es monitorear el aseo y orden de las habitaciones, así como también debe verificar si existe algún desperfecto en los equipos y artefactos de la habitación. Además debe informar si los pasajeros han realizado consumos de los frigobar de las habitaciones. También deberá supervisar las tareas del Recepcionista y

las mucamas del Centro turístico. Es requisito que cuente con licencia para conducir pues debe ocuparse del traslado de pasajeros.

- Recepcionista:

Deseable estudios de administración hotelera.

Su función es recibir a los pasajeros brindando un excelente trato y servicio. Debe llenar la base datos una vez que los pasajeros han ingresado al Centro turístico. Debe gestionar el check-in y check-out de los pasajeros para la cobranza de este servicio. Es importante que domine el idioma inglés.

- Administrador Contable:

Contador Auditor con experiencia en hotelería.

Debe realizar toda la función contable del Centro turístico.

- Chef Ejecutivo:

Maestro de Cocina de reconocida trayectoria en la especialidad de mariscos y pescados. Su presencia en el restaurant del Centro turístico es fundamental para atraer no sólo a los pasajeros sino también a clientes que acudan a almorzar y/o cenar. Debe ser una persona con excelente manejo de las relaciones interpersonales tanto con clientes, cocineros, etc.

- Mozos (Garzones):

Son los encargados o encargadas atender los pedidos y servir los platos de los comensales del restaurant del Centro turístico. El requisito es que sean hombres o mujeres que puedan aprender sobre el servicio de calidad. Su rol es fundamental para que los comensales perciban una excelente calidad de servicio en el restaurant.

- Cocineros:

Maestros de cocina del Inacap.

Son los encargados de preparar las comidas de acuerdo a las especificaciones entregadas por el Chef Ejecutivo.

- Guía de Excursión:

Guía con experiencia comprobada en excursiones y trekking. Debe también poseer conocimiento de la flora y fauna de la zona. Debe ser una persona con muy buenas relaciones interpersonales dado que tendrá una gran interacción con pasajeros que participarán en las excursiones.

- Ayudante Excursión

Guía de excursiones y trekking. Debe apoyar al Guía de Excursión para atender a los pasajeros que participarán en las excursiones.

- Administrativo 2:

Administrador de Empresas u Hoteles con especialidad en calidad de servicio. La función que debe cumplir es monitorear la calidad de servicio brindado en las diferentes actividades y procesos. Debe consultar sobre el servicio brindado y recibir retroalimentación del Proceso de Trekking, Navegación, Actividades Deportivas y Eventos/Congresos. También debe monitorear las sesiones de piscina y las clases de tenis que se imparten a niños y niñas en enero y febrero según el programa de verano. Debe ser una persona con muy buenas relaciones interpersonales debido a que tendrá una gran interacción con pasajeros. Deberá supervisar al Guía Excursión, Guía Navegación, Salvavidas y encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis, Instructor de Piscina y Profesor de Tenis. Debe también poseer licencia para conducir una van para transportar pasajeros.

- Guía Navegación:

Guía con experiencia comprobada en navegación por los ríos de la zona. Debe también poseer conocimientos sobre la historia del sector. Debe ser una persona con muy buenas relaciones interpersonales dado que se relacionará directamente con los pasajeros que participan en la navegación.

- Conductor barcaza:

Es el encargado de conducir la barcaza. Esta función es externa al Centro turístico debido a que se arrendará el servicio de navegación.

- Salvavidas:

Salvavidas con experiencia comprobable. Es el encargado de la seguridad de los pasajeros que utilicen la piscina del Centro turístico.

- Encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis:

Persona con experiencia en cancha de golf, tenis y recintos deportivos.

- Administrativo Compras:

Administrador de Empresas u Hoteles.

La función que debe cumplir es realizar la gestión de compras y su correcta recepción por parte de las diversas áreas que conforman el Centro turístico. Debe ser una persona con muy buenas relaciones interpersonales debido a que tendrá una gran interacción con los proveedores. Deberá supervisar al Encargado de Mantenición y al Encargado de Exteriores y Jardín.

Otros requerimientos de Personal.

A continuación se especifican otros requerimientos de personal.

- Decorador:

Reconocido decorador. Su función primordial es organizar la decoración de todo el Centro turístico. La idea es que la decoración sea acorde con la naturaleza y con los atractivos de la zona.

- Encargado de Mantenición:

Técnico en mantención. Su función es ejecutar los planes de mantención de los diversos equipos del Centro turístico.

- Encargado de Exteriores y Jardín:

Jardinero. Su función es mantener los jardines y exteriores del Centro turístico en óptimas condiciones.

- Instructor de Piscina:

Profesor de Educación Física con experiencia en trabajo con grupos de niños.

Su función es organizar y desarrollar el Taller de Piscina. Su contrato es part-time en los meses de enero y febrero de cada año.

- Profesor de Tenis:

Profesor de Educación Física con experiencia en trabajo con grupos de niños.

Su función es organizar y desarrollar el Taller de Tenis. Su contrato es part-time en los meses de enero y febrero de cada año.

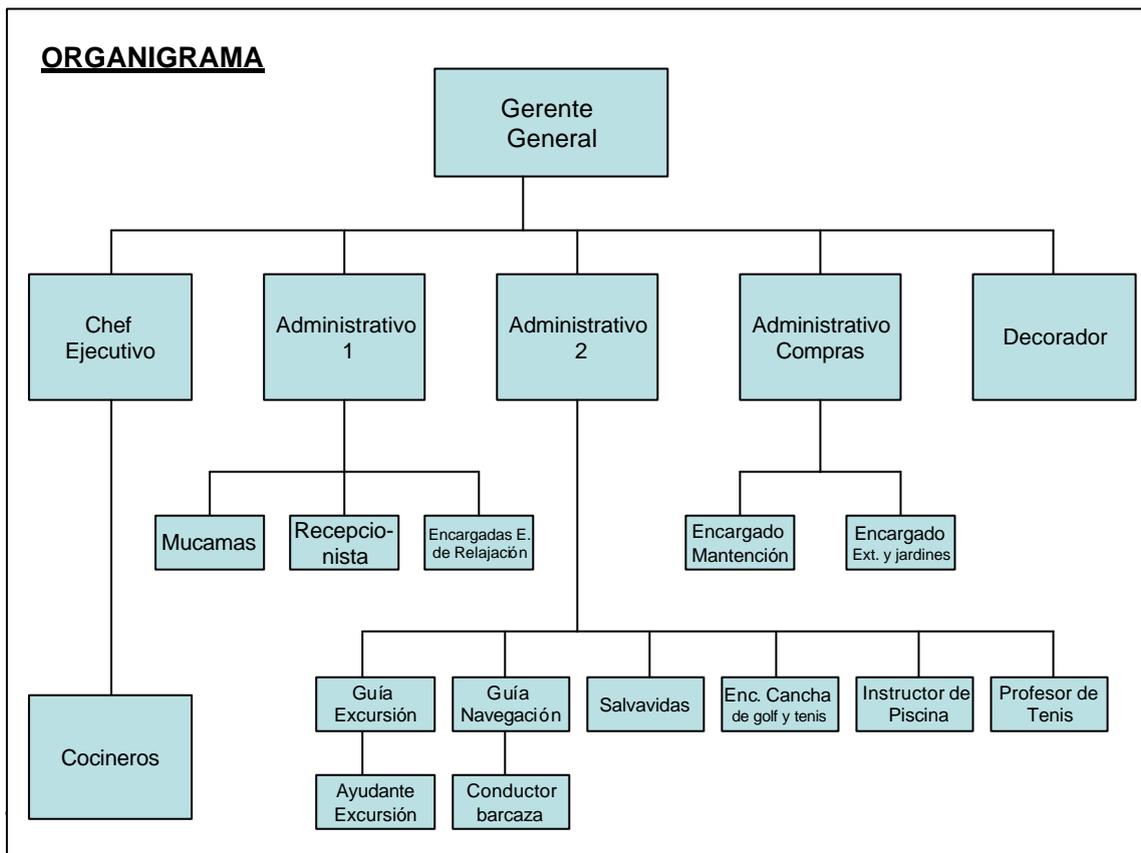
- Encargadas de Espacio de Relajación:

Técnicos masajistas con formación de primer nivel y reconocida experiencia en técnicas de relajación y masajes corporales.

Organigrama

En función del personal requerido se presenta el organigrama del Centro turístico Punucapa.

Figura N° 27.



A continuación se detallan los valores de remuneraciones para los cargos descritos.

Primero se define el número de personas en función de la estacionalidad de ocupación.

Tabla N° 53. Cantidad de personal detallado por función

Cantidad de Personal por función	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Recepcionista	2	2	2	2	2	2
Mucamas	5	5	4	4	4	4
Chef Ejecutivo	1	1	1	1	1	1
Cocineros	3	3	2	2	2	2
Ayudantes Cocina	2	2	1	1	1	1
Mozos (Garzones)	5	5	2	2	2	2
Encargado de Exteriores y Jardín	1	1	1	1	1	1
Encargado de Mantención	1	1	1	1	1	1
Encargado de Decoración	1	1	1	1	1	1
Guía Excursión	1	1	1	1	1	1
Ayudante Excursión	1	1	1	1	1	1
Guía Navegación	1	1	1	1	1	1
Conductor barcaza	1	1	1	1	1	1
Salvavidas	1	1	1	1	1	1
Encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis	1	1	1	1	1	1
Administrativo 1	1	1	1	1	1	1
Administrativo 2	1	1	1	1	1	1
Administrativo Contable	1	1	1	1	1	1
Administrativos Compras	1	1	1	1	1	1
Instructor Piscina	1	1	0	0	0	0
Profesor de Tenis	1	1	0	0	0	0
Encargadas de Espacio de Relajación	3	3	2	2	2	2
Gerente General	1	1	1	1	1	1
Total	37	37	28	28	28	28

Cantidad de Personal por función	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recepcionista	2	2	2	2	2	2
Mucamas	4	4	4	4	4	5
Chef Ejecutivo	1	1	1	1	1	1
Cocineros	2	2	2	2	2	3
Ayudantes Cocina	1	1	1	1	1	1
Mozos (Garzones)	2	2	2	2	2	2
Encargado de Exteriores y Jardín	1	1	1	1	1	1
Encargado de Mantención	1	1	1	1	1	1
Encargado de Decoración	1	1	1	1	1	1
Guía Excursión	1	1	1	1	1	1
Ayudante Excursión	1	1	1	1	1	1
Guía Navegación	1	1	1	1	1	1
Conductor barcaza	1	1	1	1	1	1
Salvavidas	1	1	1	1	1	1
Encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis	1	1	1	1	1	1
Administrativo 1	1	1	1	1	1	1
Administrativo 2	1	1	1	1	1	1
Administrativo Contable	1	1	1	1	1	1
Administrativos Compras	1	1	1	1	1	1
Instructor Piscina	0	0	0	0	0	0
Profesor de Tenis	0	0	0	0	0	0
Encargadas de Espacio de Relajación	2	2	2	2	2	2
Gerente General	1	1	1	1	1	1
Total	28	28	28	28	28	30

Se utiliza personal variable en los meses del año debido a la estacionalidad que presenta la demanda.

Se detallan a continuación los turnos de personal para los cargos definidos:

Tabla N° 54. Turnos del personal por función

Turnos de Personal por función	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Recepcionista	3	3	3	3	3	3
Mucamas	2	2	2	2	2	2
Chef Ejecutivo	1	1	1	1	1	1
Cocineros	2	2	2	2	2	2
Ayudantes Cocina	2	2	2	2	2	2
Mozos (Garzones)	2	2	2	2	2	2
Encargado de Exteriores y Jardín	1	1	1	1	1	1
Encargado de Mantenición	1	1	1	1	1	1
Encargado de Decoración	1	1	1	1	1	1
Guía Excursión	1	1	1	1	1	1
Ayudante Excursión	1	1	1	1	1	1
Guía Navegación	1	1	1	1	1	1
Conductor barcaza	1	1	1	1	1	1
Salvavidas	1	1	1	0	0	0
Encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis	1	1	1	1	1	1
Administrativo 1	1	1	1	1	1	1
Administrativo 2	1	1	1	1	1	1
Administrativo Contable	1	1	1	1	1	1
Administrativos Compras	1	1	1	1	1	1
Instructor Piscina	1	1	0	0	0	0
Profesor de Tenis	1	1	0	0	0	0
Encargadas de Espacio de Relajación	1	1	1	1	1	1
Gerente General	1	1	1	1	1	1

Turnos de Personal por función	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recepcionista	3	3	3	3	3	3
Mucamas	2	2	2	2	2	2
Chef Ejecutivo	1	1	1	1	1	1
Cocineros	2	2	2	2	2	2
Ayudantes Cocina	2	2	2	2	2	2
Mozos (Garzones)	2	2	2	2	2	2
Encargado de Exteriores y Jardín	1	1	1	1	1	1
Encargado de Mantenición	1	1	1	1	1	1
Encargado de Decoración	1	1	1	1	1	1
Guía Excursión	1	1	1	1	1	1
Ayudante Excursión	1	1	1	1	1	1
Guía Navegación	1	1	1	1	1	1
Conductor barcaza	1	1	1	1	1	1
Salvavidas	0	0	0	0	1	1
Encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis	1	1	1	1	1	1
Administrativo 1	1	1	1	1	1	1
Administrativo 2	1	1	1	1	1	1
Administrativo Contable	1	1	1	1	1	1
Administrativos Compras	1	1	1	1	1	1
Instructor Piscina	0	0	0	0	0	0
Profesor de Tenis	0	0	0	0	0	0
Encargadas de Espacio de Relajación	1	1	1	1	1	1
Gerente General	1	1	1	1	1	1

Se detallan a continuación los sueldos que incluyen los montos por leyes sociales. Para incentivar la calidad de los servicios turísticos que se brinden se contempla remunerar a los trabajadores por sobre el promedio de mercado (un 50% adicional). Este incremento es un incentivo para que el personal esté comprometido con la calidad de servicio.

Tabla N° 55. Valores Sueldos por mes personal

Sueldo mensual (costo empresa)	\$
Recepcionista	360.000
Mucamas	304.200
Chef Ejecutivo	2.430.000
Cocineros	990.000
Ayudantes Cocina	304.200
Mozos (Garzones)	304.200
Encargado de Exteriores y Jardín	304.200
Encargado de Mantención	304.200
Encargado de Decoración	1.080.000
Guía Excursión	720.000
Ayudante Excursión	304.200
Guía Navegación	720.000
Conductor barcaza	
Salvavidas	540.000
Encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis	630.000
Administrativo 1	390.000
Administrativo 2	390.000
Administrativo Contable	390.000
Administrativos Compras	390.000
Instructor Piscina	480.000
Profesor de Tenis	480.000
Encargadas de Espacio de Relajación	720.000
Gerente General	3.060.000

Nota: El conductor barcaza no presenta remuneraciones porque el servicio de navegación es arrendado. En el valor de arriendo está incluido su sueldo.

A partir de los datos anteriores se calcula el valor de gasto fijo anual de remuneraciones (cantidad de personal multiplicado por función multiplicado por turno de personal multiplicado por sueldo).

Los valores son los siguientes:

Tabla N° 56. Gasto fijo por mes en remuneraciones

Sueldos Totales en \$	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Recepcionista	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000
Mucamas	3.042.000	3.042.000	2.433.600	2.433.600	2.433.600	2.433.600
Chef Ejecutivo	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000
Cocineros	5.940.000	5.940.000	3.960.000	3.960.000	3.960.000	3.960.000
Ayudantes Cocina	1.216.800	1.216.800	608.400	608.400	608.400	608.400
Mozos (Garzones)	3.042.000	3.042.000	1.216.800	1.216.800	1.216.800	1.216.800
Encargado de Exteriores y Jardín	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200
Encargado de Mantención	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200
Encargado de Decoración	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Guía Excursión	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Ayudante Excursión	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200
Guía Navegación	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Conductor barcaza						
Salvavidas	540.000	540.000	540.000	0	0	0
Encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis	630.000	630.000	630.000	630.000	630.000	630.000
Administrativo 1	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Administrativo 2	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Administrativo Contable	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Administrativos Compras	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Instructor Piscina	480.000	480.000	0	0	0	0
Profesor de Tenis	480.000	480.000	0	0	0	0
Encargadas de Espacio de Relajación	2.160.000	2.160.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000
Gerente General	3.060.000	3.060.000	3.060.000	3.060.000	3.060.000	3.060.000
Total	30.173.400	30.173.400	23.471.400	22.931.400	22.931.400	22.931.400

Sueldos Totales en \$	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recepcionista	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000	2.160.000
Mucamas	2.433.600	2.433.600	2.433.600	2.433.600	2.433.600	3.042.000
Chef Ejecutivo	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000	2.430.000
Cocineros	3.960.000	3.960.000	3.960.000	3.960.000	3.960.000	5.940.000
Ayudantes Cocina	608.400	608.400	608.400	608.400	608.400	608.400
Mozos (Garzones)	1.216.800	1.216.800	1.216.800	1.216.800	1.216.800	1.216.800
Encargado de Exteriores y Jardín	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200
Encargado de Mantención	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200
Encargado de Decoración	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000	1.080.000
Guía Excursión	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Ayudante Excursión	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200	304.200
Guía Navegación	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000	720.000
Conductor barcaza						
Salvavidas	0	0	0	0	540.000	540.000
Encargado cancha de golf reducida y cancha de tenis	630.000	630.000	630.000	630.000	630.000	630.000
Administrativo 1	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Administrativo 2	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Administrativo Contable	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Administrativos Compras	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000	390.000
Instructor Piscina	0	0	0	0	0	0
Profesor de Tenis	0	0	0	0	0	0
Encargadas de Espacio de Relajación	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000	1.440.000
Gerente General	3.060.000	3.060.000	3.060.000	3.060.000	3.060.000	3.060.000
Total	22.931.400	22.931.400	22.931.400	22.931.400	23.471.400	26.059.800

Nota: El conductor barcaza no presenta remuneraciones porque el servicio de navegación es arrendado. En el valor de arriendo está incluido su sueldo.

El gasto fijo en las remuneraciones del personal anual es de \$ 293.869.200 equivalentes a 14.092 UF.

Es importante destacar que el Centro turístico Punucapa invertirá 1.000 UF en capacitación de sus recursos humanos y destinará 3.000 UF en inversión de Certificación de sus procesos y la generación de manuales de procedimientos. Para lograr el objetivo de calidad de servicio turístico es clave haber detallado los indicadores de desempeño en los procesos.

8. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD TÉCNICA-ECONÓMICA.

En este capítulo se realizará la evaluación de factibilidad técnica económica. Todos los valores monetarios se expresan en Unidades de Fomento (UF). Una UF equivale a 20.853,39 pesos (valor del día 10 de Febrero de 2010).

8.1 Elaboración del Flujo de Caja, Cálculo de Indicadores Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Período de Recuperación del Capital

En función de la información de las inversiones (109.339 UF sin incluir capital de trabajo), los ingresos por año (60.273 UF), los costos de venta por año (11.270 UF), el gasto fijo por año (gasto fijo sin incluir remuneraciones 11.958 UF + gastos fijos remuneraciones 14.092. UF = Total Gasto Fijo = 26.051 UF) y la depreciación anual (4.034 UF/año) se elabora el flujo de caja.

Consideraciones:

- Horizonte de evaluación del proyecto es de 10 años.
- La situación base para esta evaluación considera la ocupación del Centro Turístico generada por el plan comercial (54%).
- El inversionista dispone del terreno para realizar este proyecto.
- La tasa de descuento del inversionista es de un 7% real anual.
- La tasa de impuestos de primera categoría es de un 17%.
- Existe un período de aprendizaje en los primeros dos años. Esto significa que en el año 1 se recauda el 80% de los ingresos totales de un año normal y que en el año 2 se recauda el 90% de los ingresos totales de un año normal.
- El capital de trabajo corresponde al 20% de los costos variables (costo de venta) y gastos fijos del primer año.
- El valor residual es equivalente a lo invertido en el período cero (año 2010).
- La ganancia de capital es igual al valor residual menos el valor libro (inversión menos depreciación acumulada a lo largo del proyecto).

A continuación se presenta el flujo de caja:

Flujo de Caja proyecto puro Complejo Turístico Punucapa

Valores Monetarios en Unidades de Fomento [UF]

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por venta		48.219	54.246	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273
Costos de venta		-9.016	-10.143	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270
Gastos fijos		-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051
Gastos financieros											
Depreciación		-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034
Ganancia de Capital											29.966
Pérdida del Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	0	9.119	14.019	18.920	18.920	18.920	18.920	18.920	18.920	18.920	48.886
Impuestos	0	-1.550	-2.383	-3.216	-3.216	-3.216	-3.216	-3.216	-3.216	-3.216	-8.311
Utilidad después de Impuestos	0	7.569	11.636	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	15.703	40.575
Depreciación	0	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034
Pérdida del Ejercicio Anterior		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganancia de Capital											-29.966
Flujo Operacional	0	11.602	15.670	19.737	14.643						
Inversión		-109.339	0	0	0	0	-251	-9.917	0	-202	0
Capital de Trabajo		-7.013									7.013
Recuperación Capital de Trabajo											109.339
Valor Residual											
Préstamo											
Amortizaciones											
Flujo No Operacional	-116.353	0	0	0	0	0	-251	-9.917	0	-202	116.353
Flujo de Caja	-116.353	11.602	15.670	19.737	19.737	19.737	19.486	9.820	19.737	19.535	130.995
Flujo de Caja Descontado	-116.353	10.843	13.686	16.111	15.057	14.072	12.985	6.116	11.487	10.626	66.591
Valor Presente Neto VPN	61.222	UF									
Tasa de descuento	7,0%										
Tasa de impuestos	17%										
TIR	14%										
Período de recuperación del capital	9										años

Resultados de la Evaluación Pura del proyecto:

El Valor Presente Neto (VPN) del proyecto Centro turístico Punucapa es de 61.222 UF a una tasa de descuento anual del 7%.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de un 14 %.

El período de recuperación del capital (con flujo de caja descontado) es de 9 años.

8.2 Rentabilidad sobre inversión

Se calcula la rentabilidad sobre inversión.

A continuación se muestra el valor:

Tabla N° 57 Rentabilidad sobre inversión

Ingresos (UF)	60.273
Costo de venta (UF)	-11.270
Margen de Contribución (UF)	49.004
Gastos Fijos (UF)	-26.051
Ebdit (UF)	22.953
Inversión (UF)	109.339
Rentabilidad sobre inversión (Ebdit/Inversión)	21%

8.3 Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad con variaciones aleatorias en los parámetros relevantes de la evaluación:

- Variación aleatoria de los porcentajes de ocupación con una variación límite de un -12 % (la situación base genera una ocupación de un 54 % la cual puede reducirse a un 42 %).
- Variación aleatoria de los costos de ventas de los servicios con una variación límite de un +20% (mayor costo de venta).
- Variación aleatoria de los ingresos de los servicios con una variación límite de un -20% (menor ingreso).
- Variación aleatoria de los gastos fijos con una variación límite de un +20% (mayor gasto fijo).
- Variación aleatoria del valor residual con una variación límite de un -60% (menor valor residual).

Se realizaron 50 simulaciones en las cuales cada uno de los parámetros se modifica en forma aleatoria en su rango de variación (distribución uniforme).

Los resultados son los siguientes:

Tabla N° 58 Resultados de las simulaciones

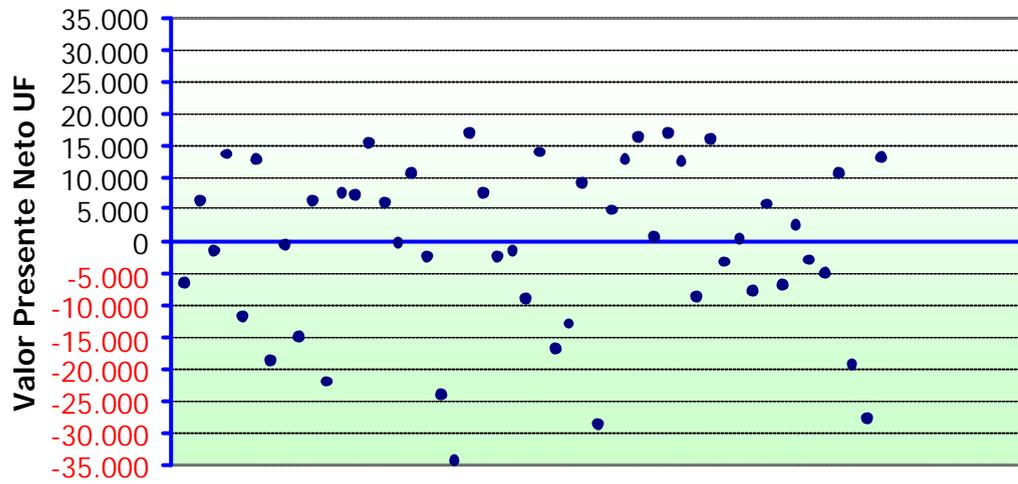
	50 simulaciones
VPN Promedio	-915
Desv. Standard	13.343
Prob VPN Positivo	50%
Casos VPN > 0	25
Máximo VPN	16.885
Mínimo VPN	-34.289

Un resumen de estas simulaciones se encuentra en Anexo II (página 230)

Las probabilidades de que el Valor Presente Neto sea positivo son medias (50%) lo que indica que las variaciones de esos parámetros son riesgosas.

Se grafican los casos (simulaciones):

Figura N° 28. Las 50 simulaciones y sus respectivos VPN



8.4 Conclusiones de la Evaluación de Factibilidad Técnica-Económica

La conclusión de esta evaluación es la siguiente: al inversionista le conviene realizar este proyecto. El Valor Presente Neto es de 61.222 UF a una tasa de descuento anual del 7%. La Tasa Interna de Retorno es de un 14 %. El período de Recuperación del Capital (con flujo de caja descontado) es de 9 años. El análisis de sensibilidad muestra una probabilidad de aceptación (50%) en función de la modificación de los parámetros relevantes que pueden ser riesgosas para el proyecto.

9. PLAN FINANCIERO

Se analizó la posibilidad de acceder a un crédito Corfo que aporta el 50% de las necesidades de flujo de caja en el período igual a cero (en este caso el año 2010). Su nombre es Crédito Corfo Regional y consiste en un crédito de largo plazo que financia inversiones de pymes que desarrollen sus actividades productivas en regiones distintas a la Región Metropolitana. El financiamiento es otorgado por bancos comerciales con recursos de Corfo.

Pueden postular las empresas productoras de bienes y servicios con ventas anuales de hasta el equivalente a US\$ 10 millones, excluido el IVA.

Este crédito financia la compra de activos fijos, contratación de profesionales y puesta en marcha del proyecto, con un máximo de 40% del monto total del crédito para capital de trabajo. Financia proyectos de distintos rubros productivos de bienes y servicios en regiones distintas a la Región Metropolitana.

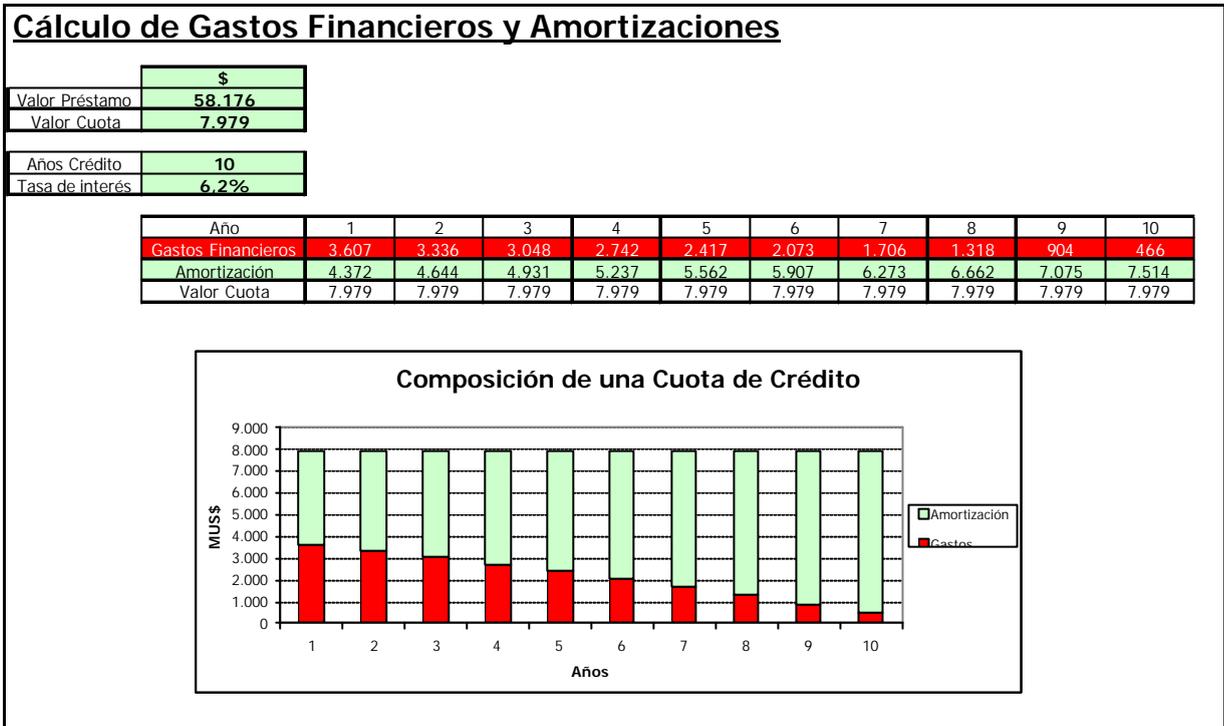
El monto máximo del crédito es de US\$ 5.000.000., pudiendo también acceder empresas con ventas anuales de hasta US\$ 30.000.000. (IVA excluido). Cabe recordar que este crédito financia tanto inversiones regionales nuevas como también aquellas que cuenten con menos de 1 año de ejecución desde la fecha de solicitud de recursos al banco.

Las condiciones para el proyecto Centro turístico Punucapa son las siguientes:

- 50% Capital Propio (58.176 UF)
- 50% Financiamiento Corfo Desarrollo Regional (58.176 UF)
- Duración Crédito = 10 años
- Tasa de interés preferencial del 6,2% real anual

El cálculo de las cuotas y su separación en gasto financiero y amortización se muestra a continuación:

Figura N° 29.



A continuación se presenta el flujo de caja con préstamo Corfo Regional:

Flujo de Caja Complejo Turístico Punucapa con préstamo Corfo Regional

Valores Monetarios en Unidades de Fomento [UF]

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ingresos por venta	48.219	54.246	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273	60.273
Costos de venta	-9.016	-10.143	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270	-11.270
Gastos fijos	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051	-26.051
Gastos financieros	-3.607	-3.336	-3.048	-3.048	-2.742	-2.417	-2.073	-1.706	-1.318	-904	-466
Depreciación	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034	-4.034
Ganancia de Capital											29.966
Pérdida del Ejercicio Anterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de Impuestos	0	5.512	10.684	15.872	16.178	16.502	16.847	17.213	17.602	18.015	48.420
Impuestos	0	-937	-1.816	-2.698	-2.750	-2.805	-2.864	-2.926	-2.992	-3.063	-8.231
Utilidad después de Impuestos	0	4.575	8.867	13.174	13.427	13.697	13.983	14.287	14.610	14.953	40.189
Depreciación	0	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034	4.034
Pérdida del Ejercicio Anterior	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ganancia de Capital											-29.966
Flujo Operacional	0	8.609	12.901	17.207	17.461	17.730	18.017	18.321	18.643	18.986	14.256
Inversión	-109.339	0	0	0	0	0	-251	-9.917	0	-202	0
Capital de Trabajo	-7.013										7.013
Recuperación Capital de Trabajo											109.339
Valor Residual											
Préstamo	58.176										
Amortizaciones		-4.372	-4.644	-4.931	-4.931	-5.237	-5.562	-6.273	-6.662	-7.075	-7.514
Flujo No Operacional	-58.176	-4.372	-4.644	-4.931	-4.931	-5.237	-5.562	-6.157	-6.662	-7.277	108.839
Flujo de Caja	-58.176	4.236	8.257	12.276	12.224	12.169	11.859	2.131	11.982	11.709	123.095
Flujo de Caja Descontado	-58.176	3.959	7.212	10.021	9.325	8.676	7.902	1.327	6.973	6.369	62.575

Valor Presente Neto VPN 66.164 UF

Tasa de descuento 7,0%

Tasa de impuestos 17%

TIR 19%

Periodo de recuperación del capital 8 años

La conclusión de esta evaluación es la siguiente: al inversionista le conviene realizar este proyecto con préstamo Corfo Regional. El Valor Presente Neto es de 66.164 UF a una tasa de descuento anual del 7%. La Tasa Interna de Retorno es de un 19 %. El período de Recuperación del Capital (con flujo de caja descontado) es de 8 años.

El Valor Presente Neto del proyecto Centro Turístico Punucapa con préstamo es mayor que el proyecto puro (sin préstamo Corfo Regional). Por lo tanto conviene acceder a este crédito Corfo.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo de este estudio consistió en desarrollar un plan de negocios turístico en Punucapa, pueblo cercano a la ciudad de Valdivia.

Para ello se analizó el mercado de hoteles en Valdivia a través de varios estudios y encuestas. Las conclusiones de este análisis son las siguientes:

- El negocio turístico nacional en esta zona es estacional. Por esta razón es fundamental generar servicios que eviten esta marcada estacionalidad.
- El 36% de estos turistas prefiere el hotel y el 32% recurre al alojamiento familiar.
- En alimentación el 70% recurre a restaurant.
- En transporte el 50% recurre al transporte público.
- El 69% recurre a excursiones regulares.
- Se identifican perfiles de turistas con diferentes gustos y disposiciones de pago por servicios hoteleros. Los perfiles son los siguientes: Viajero Consolidado, Mochileros, Viajeros Novatos, Chilenos Novatos, Familia Chilena Joven, Chilenos Económicos y Familia Chilena Consolidada.

A su vez se analizó la participación del mercado hotelero en el negocio de eventos y congresos. Las conclusiones en este rubro son las siguientes:

- Los principales tipos de alojamiento utilizado por los asistentes a eventos y convenciones fueron los hostales (33,2%) y los hoteles (21%). Se debe fomentar una mayor participación de la oferta hotelera en este segmento. Se visualiza la necesidad de alojamiento de mayor categoría .
- La mayoría de los asistentes (49,7%) prefiere utilizar los servicios de alimentación de los restaurantes de la ciudad y servicios de alimentación del Mall (16,1%). Una proporción bastante menor utiliza los servicios de alimentación de los hoteles en los cuales se realiza los eventos y congresos (9,6%). Al igual que en el caso anterior, se debe mejorar este servicio en el mercado de congresos.

- Existe un alto porcentaje (95,4%) de asistentes a congresos que no adquiere paquetes turísticos anexos a los eventos realizados. No hay integración entre los eventos y los paquetes turísticos.

Posteriormente se realizó un análisis del entorno de la Industria hotelera utilizando la metodología del Análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) y el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Como conclusión de dicho análisis, se determinaron las Oportunidades y Amenazas que a continuación se resumen:

Oportunidades del entorno:

- La industria hotelera tiene a los mejores perfiles de clientes, en términos de su disposición de pago por servicios turísticos, pero ella no ha incursionado en servicios hoteleros integrados de calidad que le permitan diferenciarse del actual servicio básico que prestan (alojamiento). Además, los servicios otorgados son de mala calidad.

La tendencia a diferenciarse es una necesidad dados los actuales factores sociales que enfatizan nuevos desarrollos en nichos e intereses especiales, viajes a la medida del turista y turismo de microsegmentos.

La diferenciación se puede alcanzar si se incorporan servicios de calidad integrados que cubran las necesidades insatisfechas de los turistas (navegación y actividades fluviales, deporte/deporte aventura, actividades culturales, tours, actividades nocturnas en pubs, pesca, información y excursiones).

La diferenciación por integración de servicios en el largo plazo deben ser otorgados, desde el inicio, con la mayor calidad posible.

Los centros hoteleros que logren esta diferenciación con paquetes turísticos integrados y servicios de calidad podrán ser exclusivos, evitando de esta manera la rivalidad que existe en el sector hotelero.

- Las mejoras en las perspectivas económicas, los mecanismos de financiamiento de Corfo focalizados a regiones, la mejora en la infraestructura en Valdivia (conectividad terrestre y aérea) y la participación con mecanismos de promoción de proyectos en la comuna de Valdivia permiten potenciar el negocio hotelero.

- La marcada estacionalidad de la demanda de turistas en época estival se puede evitar a través de actividades a realizar el resto del año, como por ejemplo eventos y congresos.

Principales Amenazas:

- Impacto negativo que pueda producir la industria forestal en términos de destrucción de vías de acceso por el tránsito de camiones madereros y la contaminación de las aguas del Río Cruces.

- No mejorar la calidad de los recursos humanos redundará en una baja calidad de servicio.

A partir de las oportunidades y amenaza se define la misión y visión del negocio del Centro Turístico Punucapa. Se incluyen también los siguientes lineamientos básicos estratégicos:

- Punucapa focalizado en un Concepto de turismo de naturaleza (los Humedales y el bosque nativo del Río Cruces como atractivos naturales únicos en el mundo).

- Paquete integral de servicios.

- Servicios de calidad.

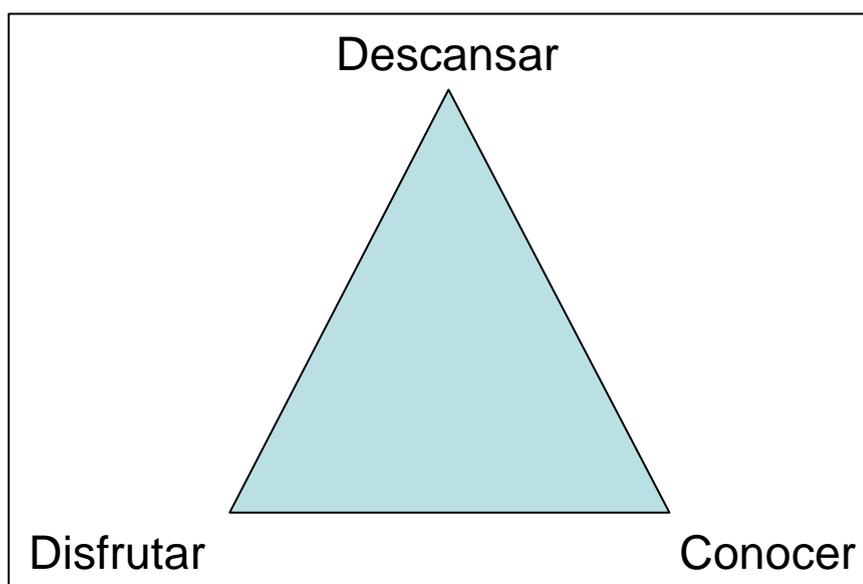
- Se incluye un salón para eventos y congresos.

- Evitar la estacionalidad de la demanda incluyendo la realización de eventos y congresos en los meses de marzo a diciembre.

Las metas del modelo de negocios se esperan cumplir a partir de un plan comercial específico para el Centro Turístico Punucapa:

Se define este plan comercial basado en una trilogía de conceptos: descansar, conocer y disfrutar. Cada concepto se desglosa en una serie de actividades y servicios disponibles a los turistas y a los asistentes a eventos y congresos en el tiempo libre de que disponen en la realización de los seminarios.

Figura N° 30. Trilogía de conceptos del plan comercial



El concepto **Descansar** se basa en dos elementos principales: El entorno mágico de Punucapa como Santuario de la Naturaleza en el Río Cruces en la cual estarán insertos los servicios del Centro Turístico y el servicio de relajación (masajes) que se llamará Espacio de Relajación.

El concepto **Conocer** se basa en dos elementos principales: Circuitos programados de Trekking y rutas programadas de navegación por la zona y sus alrededores.

El concepto **Disfrutar** se basa en dos elementos principales: novedosas actividades (talleres y campeonatos de golf) y panoramas que se realizarán en el Centro Turístico Punucapa y su servicio de Restaurant el cual sorprenderá a los comensales con su variada carta, almuerzos y cenas especiales de acuerdo a fechas y celebraciones del

año preparadas por un reconocido Chef Ejecutivo. El restaurant también estará abierto a comensales visitantes que no alojen en el hotel.

A partir de este plan comercial se generan las estrategias para captar a los turistas y que se resumen a continuación:

Estrategia 1: Programa de Estadía de 7 días (enero y febrero)

Estrategia 2: Programa por el día (enero y febrero)

Estrategia 3: Catas de Sidra, que se aplican sólo en el mes de Febrero

Estrategia 4: Cenas temáticas, que se aplican sólo en el mes de Febrero

Estrategia 5: Dar continuidad a aquellos programas, actividades y servicios (que se ofrecen en enero y febrero) que logren cautivar a los turistas que llegan durante el año desde marzo a diciembre (temporada baja)

Estrategia 6: Captar un mayor número de clientes a través del servicio de restaurante, potenciando la figura del Chef Ejecutivo y las especialidades que el restaurante ofrece.

Se genera también la estrategia a partir del plan comercial para los asistentes a eventos y congresos:

Otorgar un servicio de calidad de primer nivel que se refleje en cómodas instalaciones donde se llevarán a cabo los seminarios, así como la calidad y oportunidad de la tecnología que se pone a disposición de los clientes para estos efectos. Lo anterior será complementado con servicios anexos para que disfruten en su tiempo libre. De esta forma se puede captar este tipo de cliente.

En función de todas estas estrategias para captar clientes se estimaron los ingresos del proyecto:

Tabla N° 59.

Resumen Ingresos por año
Centro Turístico Punucapa

(Valores sin IVA)

	Valores al año
Concepto	en UF
Ingreso Alojamiento y Restaurant (turistas y visitantes)	39.875
Ingreso Asistentes a Eventos y Congresos (Alojamiento y Restaurant)	16.925
Espacio de Relajación	2.638
Souvenirs	496
Consumo Friqobar	290
Comunicaciones: uso de PC con acceso a Internet y telefonía	51
Total Ingreso Anual (sin IVA)	60.273

En el plan de operaciones se desarrollaron todos los procesos claves del negocio, describiendo la forma en que operan a través de flujogramas, textos explicativos, indicadores de desempeño del proceso y personal requerido.

Para este proyecto se requiere una inversión que se detalla a continuación:

Tabla N° 60. Resumen de Inversiones Totales

	Total en UF
Inversiones en obras	77.578
Inversiones en alhajamiento, mobiliarios, equipos y otros	31.761
Total	109.339

Se estima un costo de venta por año de 11.270 UF, un gasto fijo por año de 26.051 UF y una depreciación anual de 4.034 UF.

El Valor Presente Neto (VPN) del proyecto Complejo Turístico Punucapa es de 61.222 UF a una tasa de descuento anual del 7%.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de un 14 %

El período de recuperación del capital (con flujo de caja descontado) es de 9 años.

El proyecto entrega una rentabilidad sobre inversión de 21 %.

El análisis de sensibilidad determinó las variaciones críticas de parámetros relevantes del negocio (porcentajes de ocupación a la baja, costos de venta de los servicios al alza, ingresos de los servicios a la baja, gastos fijos al alza y el valor residual a la baja).

Se realizó el plan financiero en donde se evaluó la factibilidad de acceder a un crédito Corfo Regional en condiciones preferenciales (tasa de interés del 6,2% real anual). Al inversionista le conviene realizar este proyecto con préstamo Corfo Regional ya que el Valor Presente Neto es de 66.164 UF a una tasa de descuento anual del 7%. La Tasa Interna de Retorno es de un 19 % y el período de Recuperación del Capital (con flujo de caja descontado) es de 8 años.

Adicionalmente se recomienda desarrollar el concepto de Santuario de la Naturaleza en el Río Cruces en los servicios del Centro Turístico Punucapa. Estos últimos deben ser de alta calidad.

Finalmente es importante mencionar que si el inversionista decide realizar este proyecto debe someterse previamente a una Declaración de Impacto Ambiental.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Barros, Oscar. Rediseño de Procesos de Negocios. Santiago de Chile: Editorial: Granica. ISBN: 9567802629.
- Consultoría Regional Preparación de Agenda y de Programas de Mejora de la Competitividad en la región de los Ríos, Universidad Austral de Chile, Julio de 2009.
- Diario El Austral de Valdivia, 2009. <<http://www.australvaldivia.cl>> [Consulta: 15 de octubre de 2009].
- Estudio Plan Maestro de Valdivia Comisión Bicentenario 2010. Municipalidad de Valdivia.
- Golf, Ediciones Especiales El Mercurio <<http://www.emol.cl>>. [Consulta: 16 de agosto de 2009].
- Guide to Business Planning, The Economist, 2009.
- Huilo-Huilo <<http://www.huilohuilo.cl>>. [Consulta: 5 de diciembre de 2009].
- Informe Barómetro del Turismo de Valdivia. Mesa Público - Privada de Turismo.
- Informe de Mensual de Turismo. Instituto Nacional de Estadísticas.
- Informe de Política Monetaria Septiembre 2009, Banco Central de Chile, 2009. <<http://www.bcentral.cl/publicaciones/politicas/polit02.htm>>. [Consulta: 15 de octubre de 2009].
- Juan Cox Sánchez. Revista Travesía. <http://www.travesiaweb.com/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=148>. [Consulta: 5 de diciembre de 2009].

- Líneas de Apoyo CORFO. Crédito Regional, 2009. <http://www.corfo.cl/lineas_de_apoyo/programas/credito_corfo_regional> . [Consulta: 28 de noviembre de 2009].

- Los Ríos, estudio oportunidades negocios mercado turístico Chile Marzo 2008. Corfo, 2008.

- Metodologías e hdicadores y Estudio de Mercado y Económico de la Actividad de Congresos, Exposiciones y Seminarios.

- Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado, Servicio de Impuestos Internos <<http://www.sii.cl>>. [Consulta: 16 de agosto de 2009].

- Revista de Gestión Turística. Universidad Austral de Chile. <mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/n7/art08.pdf>. [Consulta: 15 de octubre de 2009].

- Segundo Informe de Avance en Consultoría Experta del Centro de Gestión e Ingeniería en Turismo 2008 (Cegestur), 2008.

ANEXO A

Tarifas Huilo-Huilo



COTIZACIÓN HOTELES HUILO HUILO

LODGE MONTAÑA MÁGICA

Ubicada en Huilo Huilo, la Montaña Mágica acoge a sus huéspedes con calidez para que puedan disfrutar, a través de su original arquitectura, la magia de estar dentro de un volcán con una sorprendente cascada de agua que baña todo el Lodge, sonido que se fusiona con el silencio de la nieve y el sonido de la lluvia algunos días del año.

TARIFAS VIGENTES 01 DE NOVIEMBRE 2009 AL 31 DE OCTUBRE 2010

I. Alojamiento con Desayuno por habitación:

Tipo Habitación	Valor p/noche Hab. Single	Valor p/noche Hab. Doble	Valor p/noche Hab. Triple	Valor p/noche Hab. Cuádruple
Hab. Suite	\$ 81.932	\$ 116.524	\$ 163.438	\$ 187.441

IVA incluido.

II. Alojamiento con Media Pensión por habitación:

Tipo Habitación	Valor p/noche Hab. Single	Valor p/noche Hab. Doble	Valor p/noche Hab. Triple	Valor p/noche Hab. Cuádruple
Hab. Suite	\$ 120.166	\$ 171.146	\$ 234.416	\$ 278.419

IVA incluido.

- **Programa desayuno incluye:** Alojamiento, Desayuno, sauna, Uso de las instalaciones del Spa, mini golf, entrada liberada al salto La leona, sendero de los Espíritus, visita a criaderos de ciervos y jabalíes.
- **Programa media pensión incluye:** Alojamiento, desayuno, almuerzo o cena menú, sauna, Uso de las instalaciones del Spa, mini golf, entrada liberada al salto La leona, sendero de los Espíritus, visita a criaderos de ciervos y jabalíes.



Valores adicionales:

Sauna: \$8.000.- los 30 minutos

Troncos calientes: \$10.000.- los 45 minutos, tronco con capacidad de 6 personas

Hot Tubs: \$6.000.- los 45 minutos,

Desayuno: \$8.000.- por persona (desayuno buffet)

Almuerzo: \$15.600.- por persona (almuerzo Menú), incluye: entrada, plato principal y postre

Cena: \$15.600.- por persona (cena menú) incluye: aperitivo, entrada, plato principal y postre

Menú niño: \$7.500.- por niño (hasta 12 años), incluye plato principal, bebida, postre

Spa day incluye solo uso de instalaciones

Día de spa: Adulto \$ 25.000

Día Spa Infantil: \$ 15.000

Incluye: Piscina Interior Climatizada con hidromasajes- Piscina Exterior - Sauna Finlandés (seco), baño Turco (vapor) - Sala de Relajación con Amenidades

Canopy Village: “casas en el árbol” comunicadas entre si mediante pasarelas, equipadas con catres de campaña (de 2 a 6 personas) y una mesa de picnic. Existe un sector de comedor donde se sirven los desayunos, y un sector de baños individuales para cada casa.

Valor: \$40.000.- la noche

Tarifas incluyen IVA

Desayuno de Canopy Village: \$3.000.- por persona

HORARIOS Y VALORES RESTAURANTE:

- Almuerzo Menú	13:00 a 15:00 horas.	\$15.600 ADULTO / \$7.500 NIÑO
- Cena Menú	20:00 a 22:00 horas.	\$15.600 ADULTO / \$7.500 NIÑO

Valores NO incluyen bebestibles.

Fuera de horario se ofrecerá menú fijo o sándwich.

Condiciones de reserva:

1. Para garantizar su reserva, puede abonar una noche en la cuenta corriente del Hotel o enviar un número de tarjeta de crédito y fecha de vencimiento.
2. La anulación de la reserva podrá hacerse sin costo hasta 10 días antes de la fecha reservada.



3. En caso de anulación fuera de plazo, no se reembolsará lo abonado o se cargará 01 noche de estadía en la tarjeta de crédito informada.
4. Este presupuesto, **no implica bloqueo o reserva de las habitaciones o cabañas y servicios cotizados.**

Entrada al hotel (Check in)

El check-in de las habitaciones es a partir de las 15:00 hrs. Podrá adelantarse dependiendo de la disponibilidad del hotel. Se recomienda que la llegada al hotel sea temprano en la mañana. Huilo Huilo se hará cargo del equipaje hasta la entrega de la habitación.

Salida del hotel (Check out)

El check out debe realizarse antes del mediodía. Podrá retrasarse dependiendo de la disponibilidad.

NOTAS IMPORTANTES:

1.- Ropa adecuada para llevar para excursiones Varias capas de ropa (capilene, fleeze, polar), pantalones convertibles, corta viento, protector solar, gorro para el sol, lentes para el sol (UV), guantes, gorro, pantalón de agua (cubre pantalón), zapatos de trekking, zapatos de repuesto. Es importante destacar que en Huilo Huilo contamos con nieve la mayor parte del año (incluyendo el verano), por lo que es recomendable llevar pantalón y parca de nieve y zapatos de nieve para poder realizar excursiones en la nieve.

2.- El camino Internacional Panguipulli Puerto Fuy se encuentra en un proceso de pavimentación. Debido a esto, existen trabajos en la vía que puede dificultar el camino. Además existen cortes en la zona de Puñir (a 20 minutos de Panguipulli) que cierran el camino en los siguientes horarios: 09.00 a 12.00 horas y de 15.00 a 18.00 horas, de lunes a sábado, desde marzo hasta diciembre de este año. Recomendamos tomar esta ruta en los horarios que el camino se encuentra abierto, o bien tomar la ruta que va por Villarica-Lican Ray-Coñaripe-Lago Neltume- Neltume (ruta que bordéale Lago Calafquén). Para este viaje es aconsejable tomarlo en vehículos altos.

Agradeceremos a usted informarnos cualquier restricción de salud o preferencia alimentaria con el fin de poder coordinar de forma óptima su estadía en nuestros hoteles

Quedamos a la espera de sus prontas noticias y ante cualquier consulta no dude en comunicarse con nosotros.

Claudia Galdames
Hotel Baobab y Lodge Montaña Mágica
reservas@huilohuilo.cl

ANEXO B

Resumen

Análisis de Sensibilidad

Resumen Análisis de Sensibilidad

50 simulaciones	
VPN Promedio	-915
Desv. Standard	13.343
Prob VPN Positivo	50%
Casos VPN > 0	25
Máximo VPN	16.885
Mínimo VPN	-34.289

Caso	VPN UF	VPN>0 => 1 VPN<0 => 0
1	-6.782	0
2	6.354	1
3	-1.592	0
4	13.703	1
5	-11.671	0
6	12.684	1
7	-18.825	0
8	-516	0
9	-15.033	0
10	6.377	1
11	-21.896	0
12	7.466	1
13	7.195	1
14	15.531	1
15	6.168	1
16	-166	0
17	10.511	1
18	-2.302	0
19	-24.263	0
20	-34.289	0
21	16.780	1
22	7.483	1
23	-2.379	0
24	-1.436	0
25	-9.190	0
26	13.746	1
27	-17.044	0
28	-12.988	0
29	9.093	1
30	-28.634	0
31	4.713	1
32	12.775	1
33	16.438	1
34	475	1
35	16.885	1
36	12.342	1
37	-8.688	0
38	15.971	1
39	-3.347	0
40	450	1
41	-7.747	0
42	5.766	1
43	-6.897	0
44	2.423	1
45	-3.025	0
46	-5.031	0
47	10.700	1
48	-19.429	0
49	-27.670	0
50	13.048	1