

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



“VIVE HUALAIHUÉ LODGE”

MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO GERENCIAL III Y TITULACIÓN PLAN DE
NEGOCIOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

ALUMNOS

CARLA FIORELLA COTRONEO DÍAZ
FRANCISCA PAZ ESTAY LÓPEZ
ESKARLETTE ANDREA FIGUEROA PÉREZ
JOSSELINE ARLETT GUTIÉRREZ GALINDO
ESTEFANÍA CAROLINA LEINS TAPIA

Profesores:

Sr. Dr. Reinaldo Calvo Apablaza

Sr. Néstor Pérez Poll

Sr. Carlos Vásquez Vásquez

Sr. Raúl Alvear

Sr. Gonzalo Cofré

A mi madre, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, porque con tu ejemplo me di cuenta que, se puede salir adelante, sin importar las adversidades, con amor y convicción, esfuerzo y trabajo.

A mi familia, a mi abuela y mi padre, por su apoyo incondicional, a mis hermanos, mis suegros y a todos quienes creyeron en mí.

A mis amigas, Estefanía, María José y Valentina, quienes hicieron de este camino el mejor que he recorrido en mi vida, gracias por todas las emociones vividas, por los infinitos momentos de risas, por sus palabras de apoyo cuando perdía el aliento, sin ustedes, mi vida no sería la misma, llegaron a ella solo para iluminarla.

A Camilo, el amor de mi vida, mi compañero, quien siempre confió en mis capacidades y me impulsó a seguir adelante. Porque en ti siempre encuentro amor y contención. Gracias por ser mi amigo, mi amor y compañero. Fuiste indispensable en este largo proceso.

Carla.

A Martina, mi hija, quien con su amor, risas y travesuras ha hecho mi vida feliz y perfecta, quien me ha entregado las fuerzas necesarias para seguir luchando.

A Jorge, el amor de mi vida, quien me ha brindado apoyo incondicional, quien siempre ha tenido una palabra de aliento cuando más lo he necesitado, quien ha sabido compartir su vida junto a la mía y quien jamás ha dudado de mis capacidades y decisiones.

A mis padres, Alejandra y Pedro, quienes con su amor incondicional y valores han hecho de mí una gran mujer, quienes me enseñaron que en la vida los sueños sí se cumplen cuando existe perseverancia y dedicación. Gracias por el enorme sacrificio que hicieron y gracias por ser parte de cada uno de los momentos de mi vida.

A mis hermanos, Diego y Fernando por ser los mejores del mundo, por creer en mí y por ser mis confidentes.

A mis abuelitos, Nancy y Guillermo por la paciencia infinita y por el amor incondicional, por mimarme y acompañarme en este proceso.

A mis amigas, por entregarme alegría, apoyo y por estar conmigo siempre cuando las he necesitado.

Josseline.

*A mis padres y hermano, mi gran fuente de apoyo e
inspiración para ser cada día mejor.*

*A mis abuelos, que me enseñaron que todo esfuerzo es
recompensado.*

*A mis amigas Alejandra y Catalina, por años de amistad
incondicional.*

*A Jaime, por la compañía y apoyo brindado durante estos
cinco años.*

*Agradezco a Dios por ir abriendo caminos, incluso donde no
los hay.*

Francisca.

*A mi madre, que día a día me demuestra cómo ser mejor
persona, porque siempre me ha acompañado y me ha
entregado todo el cariño y amor que he necesitado. Por qué
no existen palabras que logren explicar lo afortunada y feliz
que me siento de ser su hija.*

*A mi familia., un pilar fundamental en mi vida, donde siempre
encuentro un lugar de refugio, una palabra de amor y un
momento de felicidad.*

*A la persona, que desde el cielo me guía y acompaña, porque
siempre me entrego su cariño incondicional y por qué
extrañarla me hace recordar que la vida me dio la dicha de
tenerla.*

*A mis amigas, Carla, María José y Valentina ya que sin ellas
este proceso no hubiese sido el mismo, quienes llenan mi vida
de alegría y cosas buenas, porque compartimos una amistad
única y especial.*

Estefanía.

En este proceso culmine de una etapa importante de mi vida, quiero agradecer a los pilares fundamentales de mi diario vivir MI FAMILIA quienes han estado a lo largo de estos 5 años para apoyarme en los momentos de alegría y tristeza, como también en aquellos momentos donde piensas que todo va mal.

Gracias mamá por darme apoyo cada día y dejarme saber que yo puedo y soy capaz de mucho. Gracias papá porque con cada una de tus palabras de aliento me demuestras lo orgulloso que te sientes.

A mis hermanos Erick, Esthefania y Eilyn como también a Pamela mi cuñada, quienes siempre me han brindado apoyo en los momentos de dificultad. Agradecerles por lo feliz y apoyada que me siento cada nuevo día.

*Por último, a quien me ha impulsado a perseverar en aquellos momentos donde la frustración y estrés sobrepasan las ganas de seguir. Edinson, gracias por acompañarme y entregarme palabras de amor y cariño.
Gracias totales*

Eskarlette.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO	5
1.1. Descripción de la Idea del Negocio	5
1.2. Justificación del Emprendimiento	6
2. ASPECTOS ESTRÉGICOS DEL PLAN DE NEGOCIO	8
2.1. Definición de la Misión de la empresa	8
2.2. Definición de la Visión de la empresa.....	8
2.3. Valores corporativos.....	9
2.4. Análisis Estratégico Externo	9
2.4.1. Análisis de la industria: Diamante de Porter	9
2.4.2. Análisis del entorno: PEST.....	17
2.4.3. Fuerzas competitivas: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	20
Tabla 2.2: Evaluación del poder de negociación de los clientes	21
2.5. Identificación de Oportunidades y Amenazas	27
2.5.1. Amenazas	27
2.5.2. Oportunidades.....	28
2.6. Objetivos Estratégicos, Competitivos y de Crecimiento	29
2.6.1. Objetivos estratégicos.....	29
2.6.2. Objetivos de Crecimiento	29
2.6.3. Objetivos competitivos	30
2.7. Estrategia de Crecimiento, Competitiva y Estrategias Fuente de Ventajas Competitivas.....	30
2.7.1. Estrategia de Crecimiento:	30
2.7.2. Estrategia Competitiva	31
2.7.3. Fuentes generadoras de ventaja competitiva	31
2.8. Análisis Estratégico Interno	35
2.8.1. Descripción de las actividades generadoras de valor	35
2.8.2. Cadena de valor proyectada.....	40

2.9. Matriz de la Ventaja Competitiva.....	42
3. ESTRATEGIA DE MARKETING	45
3.1. Aspectos Estratégicos	45
3.1.1. Propuesta de Valor	45
3.1.2. Segmentación de Mercado (Perfil del Cliente).....	46
3.1.3. Estimación de la Demanda Potencial	47
3.1.4. Objetivos de Marketing	53
3.1.5. Posicionamiento	53
3.2. Aspectos Operacionales.....	55
3.2.1. Estrategia de Producto	55
3.2.2. Estrategia de Comunicación	58
3.2.3. Estrategia de Distribución	61
3.2.4. Estrategia de Precio	62
3.2.5. Estrategia de Introducción al Mercado.....	66
3.3 Presupuesto de costos asociados al Plan de Marketing	67
4. ESTRETEGIA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS	68
4.1. Objetivos Estratégicos de la Función de Dirección de Personas.....	68
4.2. Cultura de la Organización	68
4.3. Organigrama que Representa la Estructura General de la Empresa	70
4.4. Dotación del Personal (actual y futura)	72
4.5. Descripción y Análisis de Puestos.....	73
4.6. Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal ...	73
4.6.1. Objetivo Reclutamiento.....	73
4.6.2. Estrategia Reclutamiento.....	73
4.6.3. Objetivo Selección del personal	74
4.6.4. Estrategia Selección del personal	74
4.6.5. Objetivo Contratación personal	75
4.6.6. Estrategia Contratación personal	75
4.6.7. Objetivo Desvinculación personal.....	75
4.6.8. Estrategia Desvinculación personal.....	75
4.7. Objetivos y Estrategia de Socialización y Evaluación del Desempeño.....	76
4.7.1. Objetivo Socialización.....	76
4.7.2. Estrategia Socialización.....	76
4.7.3. Objetivo Evaluación de desempeño	76

4.7.4. Estrategia Evaluación de desempeño	77
4.8. Objetivos y Estrategia de Capacitación y Entrenamiento de Personas	78
4.8.1. Objetivo Capacitación y entrenamiento personas.	78
4.8.2. Estrategia Capacitación y entrenamiento personas.	78
4.9. Objetivos y Estrategias de Higiene y Seguridad Industrial.	79
4.9.1. Objetivo Higiene laboral	79
4.9.2. Estrategias de Higiene laboral	79
4.9.3. Objetivo Seguridad Industrial.....	80
4.9.4. Estrategias Seguridad Industrial.	80
4.10. Objetivos y Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal	81
4.10.1. Objetivo Motivación y Desarrollo del personal	81
4.10.2. Estrategia Motivación y desarrollo del personal	82
4.11. Objetivos y Estrategia de Compensaciones.....	83
4.11.1. Objetivo Compensaciones	83
4.11.2. Estrategia Compensaciones	83
4.12. Costo de la estrategia de Dirección de Personas	84
5. ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	86
5.1. Objetivos Operacionales.....	86
5.2 Diseño y Prueba del Servicio.....	88
5.3. Aspectos Técnicos del Servicio.....	92
5.3.1 Especificaciones técnicas del servicio.....	92
5.3.2 Marca del servicio	92
5.3.4 Permisos Legales y Certificación de Calidad.....	93
5.4 Estrategia de cadena de suministro.....	93
5.4.1 Paquetes de Servicios	93
5.4.2 Gestión de la cadena de suministro	94
5.5 Localización de las instalaciones del servicio	102
5.5.1 Proximidad con los clientes.....	105
5.5.2 Proximidad con los proveedores	105
5.5.3 Localización de los competidores	106
5.6 Diseño y distribución de las instalaciones.....	106
5.6.1 Medidas del Lodge y las Especificaciones	111
5.7 Tecnología	112
5.8 Administración de inventarios.....	114

5.9 Control de calidad y servicio al cliente	115
5.10 Procesos	115
5.10.1. Check out.....	116
5.10.2. Reserva online	117
5.10 Presupuesto operacional	118
5.10.1. Costos variables, fijos y totales del proyecto en su primer año de operación. Los años siguientes ver en el anexo 12.....	118
5.10.2. Costos variables, fijos y totales del proyecto en sus cinco años de operación.	119
6. ESTRATEGIA DE FINANZAS	127
6.1. Objetivos de la Función de Finanzas	127
6.2. Inversión Inicial	128
6.3 Inversión en Capital de Trabajo.....	134
6.4. Beneficios del Proyecto	136
6.4.1. Beneficios directos	136
6.5. Desembolsos por Costos de Operacionales.	136
6.6 Flujo de Caja.....	137
6.7. Evaluación Económica	138
6.8. Fuentes de Financiamiento	138
6.9. Costo de Capital	140
6.9.1. Determinación de la tasa de rentabilidad exigida.....	140
6.9.2. Valor de recupero al final del horizonte de evaluación.	141
6.9.3. Valor económico al final del horizonte de evaluación	142
6.10. Evaluación Financiera	142
6.11. Análisis de Sensibilidad	142
6.12. Análisis de Riesgo	146
CONCLUSION Y RECOMENDACIONES	148
BIBLIOGRAFIA	150
ANEXOS	152

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Evaluación del poder de negociación de los clientes	21
Tabla 2.2: Evaluación del poder de negociación de los proveedores	22
Tabla 2.3: Evaluación de la entrada de nuevos competidores.....	23
Tabla 2.4: Evaluación de la amenaza de productos sustitutos.....	24
Tabla 2.5: Evaluación de la intensidad de la rivalidad entre competidores	25
Tabla 2.6: Clasificación de las capacidades de la organización.....	43
Tabla 2.7: Ponderación relativa de las fortalezas y debilidades percibidas de la organización.....	43
Tabla 3.1: Pronóstico de ventas Temporada Alta (Octubre - Marzo).....	51
Tabla 3.2: Pronóstico de ventas Temporada Baja (Abril - Septiembre).....	52
Tabla 3.3: Pronóstico de la tasa de crecimiento. Evolución Acumulada.....	52
Tabla 3.4: Precios por All - Inclusive.....	61
Tabla 3.5: Precios por Hospedaje.....	63
Tabla 3.6: Precios por concepto de Restaurant.....	63
Tabla 3.7: Catalogación de Servicios.....	64
Tabla 3.8: Presupuesto de inversiones relacionadas a las actividades de comunicación	66
Tabla 4.1: Dotación de personal.....	71
Tabla 4.2: Costo de Estrategia de Dirección de Personas Año 1.....	83
Tabla 4.3: Costo de la Estrategia de Dirección de Personas proyección 5 años.....	84
Tabla 5.1: Carta Gantt para los planes de implementación.....	90
Tabla 5.2: Proveedores de Vive Hualaihué Lodge.....	96
Tabla 5.3: Periodicidad de los inventarios.....	97
Tabla 5.4: Terreno Hornopirén.....	102
Tabla 5.5: Terreno Hornopirén.....	103
Tabla 5.6: Terreno Quildaco.....	104

Tabla 5.7: Medidas específicas de las instalaciones.....	111
Tabla 5.8: Modelo de inventario.....	113
Tabla 5.9: Presupuesto operacional.....	117
Tabla 5.10: Presupuesto operacional anual.....	118
Tabla 5.11: Total inversión en equipamiento.....	119
Tabla 6.1: Detalle de la inversión en equipamiento.....	127
Tabla 6.2: Total inversión en equipamiento.....	131
Tabla 6.3: Inversión agregada año 0.....	131
Tabla 6.4: Resumen depreciación tributaria.....	132
Tabla 6.5: Capital de trabajo año 2019.....	133
Tabla 6.6: Capital de trabajo año 2020.....	133
Tabla 6.7: Capital de trabajo año 2021.....	134
Tabla 6.8: Capital de trabajo año 2022.....	134
Tabla 6.9: Capital de trabajo año 2023.....	134
Tabla 6.1: Costos operacionales.....	135
Tabla 6.10: Costos operacionales.....	136
Tabla 6.11: Fujo de caja.....	137
Tabla 6.12: Fuentes de financiamiento y rentabilidad exigida.....	139
Tabla 6.13: Mezcla Financiera, peso relativo y WACC.....	139
Tabla 6.14: Flujos de Caja proyecto puro con valor económico incluido.....	142
Tabla 6.15: Precio de las modalidades de Hospedaje escenario optimista.....	142
Tabla 6.16: Precio de las modalidades de Hospedaje escenario pesimista.....	143
Tabla 6.17: Escenario Optimista.....	144
Tabla 6.18: Escenario Pesimista.....	145
Tabla 6.19: Determinación de la desviación estándar de los flujos de caja.....	146

Tabla 6.20: Determinación del rendimiento esperado de los flujos de caja.....	147
--	-----

INDICE FIGURAS

Figura 3.1: Imagen Corporativa “Vive Hualaihué Lodge”.....	58
Figura 4.1: Organigrama Vive Hualaihué Lodge.....	70
Figura 4.2: Evaluación 360°.....	77
Figura 5.1: Pilares de la sustentabilidad.....	86
Figura 5.2: Proceso central de Hospedaje.....	89
Figura 5.3: Logotipo del Lodge.....	91
Figura 5.4: Gestión de la cadena de suministro.....	94
Figura 5.5: Layout instalaciones primer piso.....	106
Figura 5.6: Layout Segundo piso.....	107
Figura 5.7: Layout Primer Piso Edificio B.....	108
Figura 5.8: Layout Segundo Piso Edificio B.....	109
Figura 5.9: Check out.....	115
Figura 5.10: Proceso de Reserva Online.....	116

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 2.1: Atractivo del sector industrial de Hospedaje en la Región de Los Lagos.....	26
Gráfico 2.2: Matriz de hallazgo o de la ventaja competitiva de la organización	44
Gráfico 3.1: Precios que los potenciales turistas encuestados estarían dispuestos a pagar .	66

RESUMEN

En 2016, el total de llegada de turistas tanto nacionales como extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico en la región de Los Lagos ascendía a 236.300, lo que representó un crecimiento anual de 0.2%. Si bien la región posee gran potencial turístico, se identificó que, en algunos destinos, posee una oferta de hospedaje estandarizada que no atiende a todos los segmentos de mercado. Este plan de negocio ha sido elaborado para la creación de un centro turístico denominado “Vive Hualaihué Lodge” que buscará entregar un servicio de hospedaje diferenciado en Hornopirén, Hualaihué, que ofrece alojamientos que respetan el entorno, construidos y desarrollados bajo criterios sostenibles/medioambientales, comprometido con la comunidad local y su desarrollo, donde su público objetivo apuntará a turistas nacionales del estrato socioeconómico ABC1a y turistas extranjeros, cuyas edades fluctúan entre los 35 y 59 años que visiten la Región de Los Lagos. Luego de haber articulado los planes funcionales con el plan estratégico en un horizonte de evaluación de 5 años, el estudio del proyecto arrojó un VAN de \$2.943.992.345, una TIR del 26,9% promedio anual y un ROI del 11,6%, arrojando perspectivas positivas de crecimiento futuro para posicionarse a nivel nacional.

Palabras claves: Plan de negocios, Lodge.

ABSTRACT

In 2016, total arrivals of both domestic and foreign tourists to tourist accommodation establishments in the Los Lagos region amounted to 236,300, representing an annual growth of 0.2%. Although the region has great tourist potential, it was identified that, in some destinations, has a standardized hosting offer that does not serve all market segments. This business plan has been developed for the creation of a tourist center called "Vive Hualaihué Lodge" that seeks a differentiated lodging service in Hornopirén, Hualaihué, which offers accommodation that respects the environment, built and developed under sustainable / environmental criteria, committed with local community and its development, where its market target are the national tourists of the socioeconomic stratum ABC1a and foreign tourists, whose ages fluctuate between the 35 and 59 years, that visit Los Lagos Region. After linking the functional plans with the strategic plan in a time horizon of 5 years. The feasibility study produced as a result a NVP of CLP\$ 2,943,992,345, an IRR of 26.9% as an anual average and a ROI of 11,7%, giving a positive perspective for future growth to position itself at the national level

Key words: business plan, Lodge.

INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este proyecto consiste en la elaboración de un plan de negocios para la puesta en marcha de Lodge enfocado en turistas de clase superior, para un horizonte de cinco años.

Dentro de los objetivos específicos del proyecto, se encuentran los siguientes:

- Lograr asociaciones duraderas con empresas/ personas de la comunidad local, de manera que a lo menos el 40% de los insumos requeridos, sean provistos por proveedores locales o de la región, durante los primeros 3 años de operación.
- Desarrollar las habilidades interpersonales y competencias tecnológicas del 50% de nuestros colaboradores permanentes durante el primer año de operación.
- Lograr una satisfacción de los huéspedes de a lo menos el 90% al final del año 2021.
- Obtener una satisfacción de los clientes internos de a lo menos el 90% al final del segundo año de operación.
- Conseguir que más del 60% de los ingresos operacionales provengan del servicio de hospedaje All-inclusive a finales del año 2023.
- Evaluar la ampliación de las operaciones del negocio, considerando la posibilidad de añadir nuevos servicios que permitan atraer nuevos tipos de clientes.
- Alcanzar una tasa de ocupación del 95% de las habitaciones al final del año 2023 en temporada Alta y un 76% en temporada baja.
- Ser una marca reconocida por los atributos de vinculación con la comunidad, sustentabilidad, turismo diferencial y excelencia del servicio al final del quinto año de operación.
- Mejorar los procesos de gestión y de servicios del Lodge para consumir un 20% menos de recursos y generar menos materiales contaminantes en el primer año de funcionamiento.
- Obtener una UAII anual mayor que cero desde el primer año de operación.
- Generar un rendimiento sobre la inversión superior a un 10% al final del horizonte de evaluación.

El presente informe comenzará con la descripción de los aspectos estratégicos del proyecto, en el cual se presentará la visión, misión y valores del negocio. Luego, se presentará el estudio del entorno externo mediante el modelo del análisis de la industria (diamante) de Michael Porter, análisis PEST y análisis del sector industrial a través del modelo de las cinco fuerzas, junto con ello, la formulación de objetivos estratégicos, de crecimiento y competitivos para un horizonte de evaluación de cinco años. Acto seguido, se presentarán la selección de las estrategias competitivas y de crecimiento a utilizar para el cumplimiento de los objetivos propuestos, identificar las fuentes generadoras de ventaja competitiva, actividades generadoras de valor y presentar una cadena de valor proyectada a través de una adaptación del modelo propuesto por Michael Porter.

La Gerencia de Marketing desarrollará un plan que contemplará aspectos estratégicos, tales como: Formulación de objetivos funcionales, segmentación de mercado, público objetivo, mercado potencial y posicionamiento. Por otro lado, en aspectos operacionales, se presentarán estrategias de producto, comunicación, precio y distribución, además de la proyección de los ingresos por venta para el horizonte de evaluación del proyecto.

La Gerencia de Dirección de Personas, por su parte, diseñará un plan que cubrirá la formulación de objetivos funcionales, cultura organizacional, diseño organizacional y respecto de los procesos relacionados a las personas, las actividades de reclutamiento, selección, contratación desvinculación, socialización, evaluación, capacitación, higiene, seguridad y calidad de vida, motivación y desarrollo, y compensaciones.

La Gerencia de Operaciones elaborará un plan de objetivos funcionales, diseño y prueba del servicio, aspectos técnicos, estrategia de cadena de suministro, localización, costos asociados a las operaciones del negocio, además de presentar el diseño y distribución de las instalaciones, administración de inventarios y control de calidad del servicio.

Finalmente, la Gerencia de Finanzas confeccionará un plan que contendrá la formulación de objetivos económico- financieros y determinación de: inversión inicial, depreciación, capital de trabajo y costos operacionales. Además, expondrá el flujo de caja proyecto puro para un horizonte de evaluación de cinco años, evaluará la viabilidad tanto económica como financiera del proyecto, y se realizarán análisis de riesgo y sensibilidad de las variables críticas que afectarán a las operaciones del negocio.

1. PRESENTACIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Descripción de la Idea del Negocio

Vive Hualaihué Lodge será un establecimiento de alojamiento turístico localizado en la región de Los Lagos, en la capital comunal de Hualaihué, Hornopirén, que ofrecerá alojamientos que respetan el entorno, construidos y desarrollados bajo criterios sostenibles / medioambientales, diseñados para garantizar el confort del huésped y exceder sus expectativas, con un fuerte compromiso con la comunidad local y su desarrollo.

El servicio tendrá como usuarios a turistas extranjeros y turistas nacionales pertenecientes al sector socioeconómico ABC1a que visiten la región de Los Lagos, específicamente la comuna de Hualaihué y alrededores, y estén en búsqueda de una experiencia de contacto permanente con la naturaleza, que disfruten de los majestuosos paisajes, de las bondades culturales y gastronómicas que ofrece esta parte de la región y, además, quiera disfrutar de la característica “hospitalidad sureña”.

El Lodge contará con dos instalaciones, ambas de dos niveles. En la primera instalación se ubicarán las habitaciones que brindarán el servicio de hospedaje, éstas se encontrarán mayoritariamente en el segundo nivel, mientras que en el primer nivel se encontrarán el restaurant, lavandería, recepción de huéspedes, salas multiusos, sanitarios y dependencias exclusivas del personal de trabajo. En la segunda instalación se encontrarán los espacios de recreación: Piscina temperada, Spa, Bar, entre otros. Se dispondrá de 30 habitaciones, las cuales serán distribuidas en un espacio de 1.169 mts².

Existirán 3 modalidades de habitaciones: De 38m², 25m² y 15,5m² que no tan solo se diferenciarán por el espacio disponible sino también por el modelo de cama y equipamiento adicional incluido en cada una de éstas.

La prestación de servicios se realizará dentro del marco de valores tales como: el Compromiso, de dar respuesta rápida a los requerimientos de cada uno de nuestros huéspedes y hacerlos sentir parte de nuestra cultura, de nuestros colaboradores y socios claves por satisfacer las necesidades del huésped y transmitir la tradición e identidad local en cada una de sus acciones, la Excelencia; reflejada en la calidad del servicio entregado, procurando siempre sobrepasar las expectativas del cliente y la sustentabilidad, en nuestras operaciones y procedimientos, procurando siempre adoptar criterios sostenibles/

medioambientales e involucrando a la comunidad local en nuestras actividades, con el fin de promover su desarrollo tanto social, como económico.

1.2. Justificación del Emprendimiento

En noviembre de 2016 se registraron en la Región de Los Lagos 83.432 llegadas de pasajeros, presentando un crecimiento anual de 0,2%. Cabe destacar que, el 63,6% de las llegadas registradas, correspondieron a pasajeros de origen chileno y el restante 36,4% correspondió a pasajeros extranjeros, quienes aumentaron sus llegadas en 10,9%. En este período, la oferta regional total estimada de Unidades de alojamiento fue de 7.102, mientras que las Plazas demandadas del mes se estimaron en 17.857. La región ocupó el cuarto lugar entre las de mayor Tasa de ocupación a nivel nacional. A pesar de que la región de los Lagos es reconocida como una de las regiones con mayor desarrollo de la actividad turística en nuestro país, esto no se ve reflejado de manera transversal en cada una de sus localidades. La región tiene un amplio atractivo turístico, pero desafortunadamente, éste no se explota correctamente en zonas donde, a pesar de presentar una alta concurrencia de turistas, tanto nacionales, como extranjeros, existe una débil oferta de servicios de hospedaje, que además carece de rasgos diferenciadores, puesto que se ofrecen servicios altamente estandarizados. A partir de esta situación, se identificó la necesidad de generar una propuesta de valor que, atendiera las necesidades de aquella porción del mercado que no estaba siendo considerada en la oferta actual de hospedaje, una propuesta con rasgos distintivos, que respondiera a las nuevas tendencias del turismo y permitiera a su vez, contribuir con el desarrollo de la actividad turística en la zona e instara a la comunidad local a participar de ella.

Las posibilidades de éxito de este proyecto se sustentan en las condiciones favorables que presenta esta actividad económica y el interés, tanto público como privado por promoverla. Por un lado, las iniciativas gubernamentales que dan cuenta de la importancia que ha tomado la actividad turística en torno a ciertas regiones del país.

Por otro lado, las nuevas modalidades de turismo que se han convertido en una tendencia alrededor del mundo, que se relacionan con el contacto con la naturaleza, la observación y apreciación de ésta y aún más, la conciliación del concepto de turismo y la sustentabilidad han generado muchas oportunidades de negocio para nuestro país, debido a que nuestras

condiciones geográficas, convierten a Chile en uno de los principales destinos para llevar a cabo este tipo de actividades, por ejemplo, el ecoturismo y turismo aventura.

Por su parte, en la misma línea, hoy se trata de posicionar a la región de Los Lagos bajo el concepto de Patagonia Verde, concepto que responde a las presiones sociales por proteger y promover la conservación de nuestro ecosistema. Vive Hualailué Lodge no es más que una respuesta a las necesidades surgidas a partir de este contexto global y nacional, que exige propuestas de valor más completas, que involucren a todas sus partes interesadas y permita generar beneficios no tan sólo económicos, sino que también, contribuya a un desarrollo sostenible en el tiempo.

La locación escogida para emplazar el proyecto, Hualaihué, destaca por su ubicación estratégica, ya que se encuentra próximo a destinos turísticos importantes, como Chaitén. El mayor tránsito de turistas se origina en Hornopirén, puesto que, para trasladarse a dichos destinos, es necesario pasar por esta zona y al no contar con una oferta de servicios de hospedaje que responda adecuadamente a la demanda, los turistas no consideran esta opción para realizar su estancia.

Finalmente, con el fin de vislumbrar las posibilidades de éxito del proyecto, en términos cuantitativos, se formuló un escenario preliminar, donde, a través de la aplicación del Método Alvear, modelo predictivo que permite determinar, en primera instancia, la curva de demanda de nuestro proyecto y las variables que inciden en su comportamiento, se obtuvieron las siguientes conclusiones.

En términos de capacidad y considerando las tasas de ocupación promedio que registra la zona en la que se emplazará el proyecto, se obtuvo que, dentro del primer año de operación, la cantidad de habitaciones vendidas óptima asciende a 4.855 piezas/personas (45% de la capacidad máxima), esto considerando un precio de venta calculado en base a los precios de referencia ofrecidos por la competencia directa (establecimientos de similares características de servicio y mercado objetivo), donde se identificó el precio máximo que los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por un servicio diferenciado (\$ 250.000 Pieza/noche). De acuerdo con esto, se generarían ingresos de aproximadamente 650 millones de pesos (Por concepto de Servicio de hospedaje All-Inclusive) en el año 1.

Por otra parte, el modelo nos permite conocer la tasa de participación de mercado de equilibrio (*PMeq*). En el caso de este proyecto, lo que nos indica este dato es que, para

lograr cubrir la totalidad de nuestros costos y al mismo tiempo, generar una utilidad nula en el ejercicio, es decir, sin crear, ni desagregar valor al proyecto, la empresa debe al menos, cumplir con una cuota de mercado del 3,86% (4.635 piezas vendidas anualmente). Mientras menor sea la *Pmeq*, más ventajosa es la situación de la empresa con respecto al cumplimiento de sus objetivos económico- financieros, puesto que, en la medida que esta tasa disminuya, menor será la exigencia en términos de venta. En el caso particular de este proyecto, un escenario positivo se presenta a un mayor nivel de eficiencia operacional (dadas las características operacionales ligadas a la utilización de energías renovables) ya que de esta manera se logra reducir los costos totales del negocio y con ello su *participación de mercado de equilibrio*.

En conclusión, habiendo analizado los factores externos del entorno y su incidencia en el éxito del presente proyecto y considerando las condiciones de la demanda inicial y las aproximaciones entregadas por el modelo antes descrito, se puede respaldar la viabilidad de realizar este proyecto.

2. ASPECTOS ESTRÉGICOS DEL PLAN DE NEGOCIO

2.1. Definición de la Misión de la empresa

En Vive Hualaihué Lodge, ofrecemos alojamientos que respetan el entorno, construidos y desarrollados bajo criterios sostenibles / medioambientales, diseñados para garantizar el confort del huésped y exceder sus expectativas, reafirmando en cada una de nuestras actividades el compromiso con la comunidad local y su desarrollo.

2.2. Definición de la Visión de la empresa

Ser el Lodge preferido por los chilenos y extranjeros, valorado por su servicio de excelencia, el confort que brindan sus instalaciones sustentables, el compromiso de sus colaboradores, reconocido por generar relaciones duraderas y de confianza con la comunidad local, a través de las cuales pretende contribuir con su desarrollo, tanto económico como social.

2.3. Valores corporativos

Compromiso: Con nuestros huéspedes, de entregar un servicio de excelencia que responda a sus requerimientos, con nuestros colaboradores y la comunidad local. Además, del compromiso existente con el medioambiente y su cuidado, a través de la adopción de criterios sostenibles en distintos aspectos, tanto estratégicos como operativos.

Excelencia: En la prestación de servicios de hospedaje, brindando las condiciones óptimas de infraestructura y de servicio personalizado, necesarios para superar las expectativas de nuestros huéspedes y partes interesadas en general.

Comunidad: Establecemos relaciones duraderas y de confianza, ya sea con nuestros huéspedes como con nuestros colaboradores, entendiendo que, cada componente de la organización cumple un rol importante en la cadena de valor.

2.4. Análisis Estratégico Externo

2.4.1. Análisis de la industria: Diamante de Porter

2.4.1.1. Condiciones de los factores

El salario mínimo en Chile para el año 2016 es de \$ 250.000 brutos mensuales. Si esta cifra se compara con economías cercanas como Argentina (\$ 325.272), Brasil (\$ 146.480), México (\$ 72.522) y Perú (\$ 140.018), el costo de la mano de obra en Chile es relativamente alto. En el mismo sentido, el portal Mi Futuro (2016) señala que a octubre de 2015 los titulados universitarios de Administración de Empresas e Ingenierías Asociadas al primer año de egreso poseen ingresos brutos mensuales promedio de \$ 908.122, mientras que al quinto año este asciende a \$1.298.087. En términos de ocupación, el total de los ocupados en Chile asciende a 8.070.852 personas, el 44% posee su educación media completa, mientras que un 34% sólo cuenta con el primer ciclo de educación terciaria completo.

La región de Los Lagos, región en la que se emplazará este proyecto, presentó una tasa de desocupación de 2,5% para el trimestre diciembre 2016-febrero 2017. Registrando una variación positiva (0,3 puntos porcentuales) con respecto al periodo anterior. La Población Económicamente Activa (PEA) o Fuerza de Trabajo, compuesta por los ocupados y desocupados, correspondió a 437.010 personas para el trimestre móvil de diciembre 2016

febrero 2017. Los Ocupados correspondieron a 426.060 personas, con una variación positiva de 2,0%, aumentando en 8.410 puestos de trabajo en doce meses. Al analizar por rama de actividad económica, Agricultura y pesca registró el mayor aumento de Ocupados correspondiente a 5.220 puestos de trabajo adicionales, mientras que la rama que presentó la mayor disminución anual en la ocupación, correspondió a Actividades de alojamiento y de servicio de comidas, con 8.170 personas menos.

A nivel nacional, existe una extensa red vial. El eje de las carreteras es la ruta Panamericana (Ruta 5) que recorre desde Arica hasta el territorio insular de Chiloé, pasando por las principales ciudades chilenas. Asimismo, la ciudad de Santiago de Chile cuenta con cuatro modernos sistemas de autopistas, los que refieren a 155 km de vías de alta velocidad. Además, el país cuenta con una muy extensa red de aeropuertos, compuesta por 330 aeropuertos y aeródromos. Entre estos se destaca el Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez, ubicado en Santiago, uno de los más modernos del continente que cuenta con 22 aerolíneas de carga, de las cuales 14 prestan el servicio de pasajeros y un terminal especializado para el manejo de carga de importación, exportación y carga nacional.

La región de los lagos, por su parte, cuenta con seis pasos fronterizos que registran el ingreso de extranjeros a la región y dos puertas de entrada por vía aérea Aeropuerto el Tepual y por vía marítima el Puerto de Puerto Montt. Los turistas extranjeros han aumentado en un 44.6% en el período 2007 -2013. Sólo en el año 2013 el total de ingresos a la Región de Los Lagos fue de 263.082, registrando el mayor número de ingresos el Paso Cardenal Antonio Samoré con 213.012 ingresos. (SERNATUR-INE, 2007-2013). En cuanto a su atractivo turístico, la región posee 2.736.33, 1 has., de bosque nativo, que representan el 20% del total del bosque nativo del País. Dentro del Sistema de Áreas Protegidas (SNASPES), la Región de Los Lagos cuenta con tres reservas nacionales, seis parques nacionales y dos monumentos naturales. Por otra parte, también destacan las reservas naturales privadas destinadas a conservación y turismo, entre las que se encuentran Pumalín en la Provincia de Palena, Tantauco en Chiloé, la Red de Parques indígenas Mapu Lahual en Osorno, la Reserva Forestal Edmundo Winkler en Frutillar, entre otros. Los

recursos hídricos son asimismo un elemento característico en la región que cuenta con numerosos lagos y ríos provenientes de la alta pluviosidad y del efecto erosivo de los glaciares. Muchos de los ríos y lagos de la región son navegables por lo que se constituyen como un atractivo turístico para la práctica de deportes náuticos y la navegación recreativa. Además, la Región de Los Lagos, cuenta con un importante acervo cultural y patrimonial, resultante de su historia milenaria y de la diversidad cultural de la Región. Destacan las iglesias de Chiloé declaradas Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO; los yacimientos arqueológicos y paleontológicos de Monte Verde y Pilauco que demuestran la existencia de los primeros asentamientos humanos en América; la riqueza de la arquitectura legada por las culturas española, chilota y alemana, junto con la cultura Huilliche Mapuche que continúa manifestándose en expresiones artísticas y artesanales.

2.4.1.2. Condiciones de la demanda

En 2015, el número de llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentó un 4,6% hasta alcanzar un total de 1.186 millones en todo el mundo, lo que constituye un crecimiento de 52 millones con respecto al año previo. Fue así el sexto año consecutivo en que el turismo internacional crecía por encima de la media, desde la crisis económica mundial de 2009. Por regiones de la OMT, las Américas y Asia y el Pacífico registraron ambas un crecimiento de llegadas de turistas internacionales cercano al 6%, mientras que Europa, la región más visitada del mundo, creció un 5%. Los ingresos por turismo internacional aumentaron un 4,4% en términos reales (teniendo en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio y la inflación), con una cifra estimada de ingresos de 1.260.000 millones de dólares de los EE. UU (Organización Mundial del Turismo, 2016).

Se prevé que las llegadas de turistas internacionales crezcan un 3,3% al año entre 2010 y 2030, hasta alcanzar los 1.800 millones en 2030, según información aportada por la OMT, lo que significa que, en las próximas dos décadas, más de 500 millones de personas cruzarán las fronteras internacionales motivados por ocio, negocios u otros propósitos, tales como visitas a amigos y familiares. También habrá cambios mucho más allá de los números. Las llegadas futuras se extienden más ampliamente en todo el mundo, la participación en el turismo internacional de las economías emergentes superará a las

economías avanzadas, y muchas de las nuevas llegadas serán a destinos en Asia, América Latina, Europa Central y del Este, África y Medio Oriente

Asimismo, la OMT (2016) señaló que respecto a los ingresos generados por el turismo internacional en Chile el año 2015 ascendió a MMUSD\$ 2.408, 6,6% más que en 2014 y 10,4% más que en 2013. La cuota de mercado de turismo internacional del país fue del 0,8%, ubicándose detrás de Brasil (1,9%), Argentina (1,4%) y Perú (1,1%).

La situación de la evolución del turismo en Chile no dista mucho del contexto global. La Subsecretaría de Turismo (2015) mencionó que los ingresos de divisas generados por turismo receptivo durante el 2014 (MMUSD\$ 2.670,9) representaron el 24,4% del total de exportaciones de servicios, un 3,5% de las exportaciones de bienes y un 3,1% del total de exportaciones de bienes y servicios que recibió el país en el año 2014.

En noviembre de 2016 se registraron en la Región de Los Lagos 83.432 llegadas de pasajeros, presentando un crecimiento anual de 0,2%. Cabe destacar que, el 63,6% de las llegadas registradas, correspondieron a pasajeros de origen chileno, quienes experimentaron un descenso de 5,0% en doce meses. El restante 36,4% correspondió a pasajeros extranjeros, quienes aumentaron sus llegadas en 10,9%. En este período, la oferta regional total estimada de Unidades de alojamiento fue de 7.102, mientras que las Plazas disponibles del mes se estimaron en 17.857. La región ocupó el cuarto lugar entre las de mayor Tasa de ocupación a nivel nacional.

Durante noviembre de 2016 se registraron 147.989 Pernoctaciones, aumentado 1,3% en doce meses. Esto, por la incidencia positiva de los destinos Puerto Montt y alrededores (4,15 pp.), Resto región (0,94 pp.) y Chiloé (0,21 pp.). Cabe señalar que las Pernoctaciones de pasajeros de residencia chilena fueron 92.548, mientras que las de residentes extranjeros fueron de 55.441, anotando variaciones anuales de -4,6% y 12,8%, respectivamente.

En términos de destino turístico, la mayor cantidad de Pernoctaciones durante noviembre de 2016 se registró en Cuenca del Lago Llanquihue con 61.871, anotando un descenso de 8,7%, respecto al mismo mes del año anterior. Puerto Montt y alrededores, con 38.094 Pernoctaciones, aumentó interanualmente en 18,9%. El destino Chiloé, con 23.918 Pernoctaciones, aumentó 1,3% interanualmente, mientras que el destino Resto región, zona en la que se centra este estudio, presentó Pernoctaciones por 24.106, con una variación positiva en doce meses de 6,1%. Para el mismo periodo, se registró una Tasa de ocupación

regional en habitaciones igual a 42,2%, presentando una variación en doce meses de -1,16 pp. Los establecimientos de la clase Hotel alcanzaron una tasa de ocupación de 59,3%, disminuyendo en 1,45 pp., mientras que los establecimientos clasificados como Otros registraron una ocupación de 24,8%, anotando una disminución de 0,86 pp., respecto al mismo periodo del año anterior.

En Chile, los habitantes que realizaron sus viajes dentro del territorio nacional en la primera temporada (15 de diciembre a 31 de marzo) fueron 7.900.000, donde el 56,9% correspondió a viajes con pernoctación y el 43,1% a viajes por el día. Los grupos de viaje fueron de entre 4 a 5 personas y el principal medio de alojamiento (61,4%) fue una vivienda de familiares o amigos. El gasto promedio anual de un grupo fue de \$ 225.635, el anual per cápita fue de \$ 76.598 y el promedio anual per cápita por día fue de \$ 17.390. Se sabe, además, que este gasto aumenta un 30% en la primera temporada. Además, el tiempo promedio anual en viajes con pernoctación fue de 6 noches y en la primera temporada fue de 9 noches (61% del total fue mayor a 4 noches). El principal motivo de viaje guarda relación con vacaciones y descanso (62,8%) y los meses con mayor cantidad de viajes con pernoctación son febrero (20%) y enero (15,6%) (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2012).

2.4.1.3. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

La mayoría de las empresas la constituyen personas naturales (49,3%), seguido por sociedades de responsabilidad limitada (30,6%). Las sociedades anónimas cerradas solo tienen importancia en las grandes empresas. Más del 85% de las empresas tiene 20 o menos años contado desde el inicio de actividades en el SII. Por estrato de tamaño, las pymes tienen 15 años en promedio y las grandes empresas 17 años. En el 98,5% de las empresas, el 50% o más de su propiedad están en manos de nacionales. Solo el 1,1% de las empresas tienen propietarios mayoritarios extranjeros y en su gran mayoría (41,2%) son grandes empresas. Solo un 5,0% de las empresas pertenece a un grupo empresarial. En pymes esto se da en el 5,1% de los casos, pero en la gran empresa, en el 42,1%. 1 de cada 2 empresas es de propiedad familiar. El factor “más importante” que afecta el crecimiento de las empresas es el “panorama general de la economía” con el 27,4% de las menciones. El

segundo factor es “demanda limitada en el mercado local” con 13,5% (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2015).

Un 75% de las empresas pertenecen a hombres y un 25% a mujeres. La edad promedio de los hombres es mayor a la de las mujeres dueñas de empresas: 56 años versus 52 años, respectivamente. La proporción de dueñas de empresa con educación superior completa es inferior a la registrada por los hombres (28% y 33%, respectivamente), y la proporción de dueñas de empresa con educación media completa es levemente superior a la registrada por los propietarios (46% y 44%, respectivamente).

Por otro lado, respecto de la capacidad ofrecida de servicios de hospedaje, el año 2015 el total de unidades de alojamiento a nivel nacional fue de 863.683, en las que el 62,3% correspondió a establecimientos de clase Hotel y un 37,7% a la clase Otros. Las regiones con mayor oferta en unidades de alojamiento en 2015 fueron la Metropolitana (170.611), Valparaíso (134.654) y Los Lagos (85.126). El total de plazas ofrecidas fue de 2.434.252, en el que el 47,2% correspondió a la clase Hotel y el 52,8% a la clase Otros. Las regiones que presentaron una mayor oferta fueron O'Higgins, Valparaíso y Metropolitana, con 393.625, 375.447 y 351.453 plazas, respectivamente (INE, 2016, pp. 34-35).

De acuerdo con el criterio de clasificación del INE, Los Lagos presenta 126 establecimientos de alojamiento turístico. Y presenta 622 EAT, en base a la clasificación de SERNATUR, la cual incluye en este registro a los establecimientos denominados “Complementarios” (que son aquellos que no cumplen con las especificaciones y características que establece el INE), el mayor número a nivel nacional, por sobre la Región Metropolitana, que tiene 450 establecimientos.

El tipo de alojamiento que predomina en Los Lagos son los moteles y cabañas (186) que corresponden a 16,23% de la oferta nacional, luego, el hospedaje familiar (138), que equivale a 33,5% de la oferta nacional y los hostales, residenciales (128), que corresponden a 10,84% de la oferta nacional. El Hospedaje Familiar (denominado también Bed & Breakfast) constituye toda una tradición, al igual que en la vecina región de la Araucanía, y se lo asocia a familias alemanas que proporcionan alojamiento en casas típicas, cómodas y aseadas que tienen un plus en proporcionar un desayuno, también típico, con küchen, un tipo de pastel alemán que es muy apetecido por los turistas nacionales. Los hospedajes familiares dan origen a emprendimientos familiares en el rubro turístico. El hospedaje

familiar da cuenta del 32,4% de la oferta nacional de habitaciones y del 30,77% de la oferta nacional de camas.

En Los Lagos hay más presencia gran disponibilidad de lodges y camping, debido a que es una región típicamente relacionada al ecoturismo y turismo aventura. La oferta de lodges de la Región de Los Lagos corresponde al 14,10% de la oferta nacional. En disponibilidad de camping sólo es superada por Coquimbo y Biobío.

2.4.1.4. Sectores conexos y de apoyo

Partiendo del contexto más global, los últimos Gobiernos del Estado de Chile han destacado la importancia de relevar al turismo, debido a las tendencias mundiales positivas de crecimiento de este sector, y a la oportunidad de aportar más divisas a la economía nacional. La actividad turística chilena aún está bajo el promedio mundial y existe una meta de llegar a un aporte al PIB del 6% (hoy aporta poco más del 3%). Este interés y voluntad quedan manifestadas en diversos documentos, como, por ejemplo, la Estrategia Regional de Desarrollo 2009-2020, la Estrategia Nacional de Turismo, los Manuales de Buenas Prácticas y Programa Estratégico Nacional: Turismo Sustentable y Plan regional de Gobierno 2014- 2018, en el que se manifiesta la intención de transformar a la región en una región en “Potencia alimentaria y turística sustentable”.

El Gobierno Regional manifiesta la misma intención en diversos documentos, como, por ejemplo, en la Estrategia Regional de Innovación, la Estrategia Regional de Desarrollo y el Plan Regional de Gobierno 2014-2018, entre otros. En ellos reconocen tanto la importancia de la actividad turística (como actividad económica sustentable, que aporta a mejorar el bienestar social y económico), como los aspectos que requieren de mejoras (y los instrumentos utilizados para lograr esto) y los avances que se han hecho en este sentido. Este aspecto es tratado en el análisis de la competitividad turística.

Se puede inferir, por tanto, que hay un interés declarado, tanto del Gobierno Central como del Gobierno Regional de potenciar la actividad turística, siendo un aporte para la construcción de vocación turística.

El mercado gastronómico en Chile ha experimentado cambios importantes en cuanto a la variedad y calidad de los productos que ofrecen las cadenas de comida y los restaurantes, lo

cual va de la mano con los hábitos de consumo de la población chilena. La industria gastronómica en Chile es ampliamente dinámica y competitiva, puesto que constantemente están apareciendo nuevos actores. El impulso de este sector se ha visto beneficiado directamente por el mayor ingreso de su población (consistente con el aumento del empleo y las remuneraciones), por el vertiginoso cambio en el estilo de vida y por el aumento de los turistas extranjeros que visitan al país. Además, este mercado presenta un gran potencial a medida que se percibe importantes cambios culturales. En la actualidad, las personas buscan mayor facilidad en la vida por el apresurado ritmo de vida y se considera que el comensal cada vez es más exigente y cuenta con conocimientos más claros de los productos y preparaciones que consume, conociendo mucho más de vino, pescados, mariscos, carnes, entre otros productos.

El servicio de Impuestos Internos indicó que en el año 2014 las ventas totales de los subsectores Restaurantes y Comida Rápida fueron de MUF 83.489, quienes entre los años 2010-14 registraron un crecimiento promedio que ascendió a 6,62 por ciento. En este sentido, se puede afirmar que un indicador de la vocación turística de Los Lagos lo encontramos en los establecimientos que expenden alimentos y bebidas a la mesa y al mostrador. Esta región registra 256 de los 1.012 establecimientos inscritos en SERNATUR, que corresponden a un 25,3% del total nacional siendo la región que concentra la mayor proporción de este tipo de establecimientos. Este indicador muestra que los emprendedores han captado la oportunidad de emprender en el sector turismo.

El año 2014 el país contó con 1.512 agencias y operadores turísticos, de los cuales 1.148, 261, 59 y 44 se clasificaron como micro, pequeña, mediana y gran empresa, respectivamente. En el mismo año, las ventas totales del subsector fueron de MUF 37.164, con un crecimiento promedio entre los años 2010 -2014 de 11,54 por ciento.

La región de Los Lagos, por su parte, ratifica su orientación al turismo, ya que de los 888 establecimientos inscritos en SERNATUR, 83 operan en esta región, lo que equivale al 9,3%, al año 2014. Hoy son 98 las agencias de viajes y tour operadores que prestan

servicios en la región. Sólo la superan en número la Región Metropolitana y Valparaíso (28,0% y 9,8%, respectivamente).

2.4.2. Análisis del entorno: PEST

2.4.2.1. Factores económicos

Al igual que todas las actividades de la economía, el turismo es susceptible a los ciclos económicos, siendo especialmente impactado, pues este tipo de servicios no constituye un servicio de primera necesidad. Conforme a la base de datos estadísticos del Banco Central de Chile, el crecimiento económico promedio de Chile en el periodo 2008-2015 fue de 3,45%, en donde la actividad Restaurantes y Hoteles posee un 4,57%.

La misma fuente expuso que entre los años 2008-2015 la actividad económica de Restaurantes y Hoteles obtuvo ingresos promedio de MM\$ 1.464.953 pesos encadenados, representando el 1,38% del PIB nacional.

De acuerdo con la Encuesta Suplementaria de Ingreso del INE (2016) el año 2015 el ingreso promedio de los hogares en Chile fue de \$ 997.973, en donde los deciles 8, 9 y 10 concentraron el 56,7% del ingreso total. Estos deciles promediaron ingresos por hogar de \$ 1.076.900, \$ 1.514.400 y \$ 3.068.500, respectivamente. En la misma línea, los ingresos generados por la ocupación de estos deciles promediaron un 74,48% de sus ingresos totales. El número de personas que componen estos deciles asciende a 4.423.120, mientras que el número de ocupados es de 2.549.337. El año 2015, seis regiones superaron el ingreso medio a nivel país: Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Aysén, Magallanes y Metropolitana. Las regiones que presentaron un ingreso medio del hogar más elevado fueron Antofagasta (\$1.523.811) y Magallanes (\$1.468.559).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas (2016), a nivel nacional la fuerza de trabajo, a julio de 2016, asciende a 8.667.199 personas: 8.070.852 ocupados y 596.347 desocupados. La tasa de desocupación del trimestre junio-agosto 2016 fue de 6,9%. En doce meses, los desocupados aumentaron (10,6%), al igual que los ocupados (1,2%), incididos por trabajadores por cuenta propia (7,6%). Sectorialmente, Comercio (3,9%) y Alojamiento y Servicio de Comidas (10,5%) lideraron el aumento anual de ocupados. La región de Los Lagos, por su parte, presentó una tasa de desocupación de 2,5% para el trimestre diciembre 2016-febrero 2017. Registrando una variación positiva de 0,3 puntos porcentuales con

respecto al periodo anterior. La Población Económicamente Activa (PEA) o Fuerza de Trabajo, compuesta por los ocupados y desocupados, correspondió a 437.010 personas para el trimestre móvil de diciembre 2016 febrero 2017 y respecto al mismo trimestre móvil del año anterior, registró una variación positiva de 2,3%, aumentando en 9.970 personas, que están trabajando o buscando trabajo en la Región de Los Lagos.

2.4.2.2. Factores político – legales

En cuanto a la accesibilidad a financiamiento, en Chile existe la posibilidad de acceder a créditos Corfo para el desarrollo de proyectos de largo plazo para el financiamiento de PYMES que desarrollen actividades productivas en las regiones, y que utilicen como modelo de negocio la sustentabilidad, y que en particular creen empleo para las regiones.

Proyectos Municipales: Las municipalidades, y en particular la de Hualaihué, continuamente se encuentran desarrollando programas de promoción y difusión de sus respectivas localidades, creando y/o potenciando actividades culturales, fiestas costumbristas, etc. Para aumentar la actividad económica de sus comunas.

2.4.2.3. Factores socioeconómicos

De acuerdo con el portal Euromonitor al año 2015 la población total en Chile ascendió a 17.948.100 personas – 47,67 por ciento hombres y 52,33 mujeres –, lo que representa un incremento del 1,04 por ciento respecto a 2014 y se espera que para el año 2020 la población sea de 18.841.915 en 2020. El 89,36 por ciento de la población fue considerada urbana – con leve tendencia al alza –, mientras que el porcentaje restante se consideró rural. La densidad poblacional (personas por kilómetro cuadrado) en 2015 fue de 24,1, 0,83 por ciento más que en 2014 y se prevé que el indicador aumente a 25,3 en 2020. Asimismo, el número de habitantes entre 15 y 64 años ascendió a 12.357.300, de las cuales los grupos etarios 17-27 y 40-60 correspondieron a 3.239.800 y 4.930.200 personas, respectivamente.

Al año 2015, el número de hogares en Chile ascendió a 6.171.300, donde el tamaño promedio del hogar era de 2,9 personas. El 27,22 por ciento de los hogares corresponden a parejas con hijos, mientras que el 12,91 por ciento son familias monoparentales. El total de jefes de hogar con edad a partir de los 40 años fue de 4.510.500. Respecto al nivel

educacional alcanzado por el jefe de hogar, el 47,33 por ciento no estudió o sólo completó educación primaria, 44,06 por ciento completó educación secundaria y el 8,61 por ciento posee estudios superiores.

En 2015, el 16,6 por ciento de la población señaló ser cristiana protestante, el 66 por ciento católica, el 0,1 por ciento judía y el 5,1 por ciento practicó otras religiones. El 12,2 por ciento de los habitantes no practicó ninguna religión.

En 2015, la tasa de alfabetización de los habitantes chilenos mayores de quince años fue del 97,5 por ciento (97,6 por ciento en hombres y 97,5 por ciento en mujeres). La cantidad de estudiantes de educación superior superó el millón doscientos mil, donde los extranjeros representaron el 0,2 por ciento (2.400 aproximadamente).

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

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

Por otro lado, la sustentabilidad está cobrando importancia para la generación de negocios en Chile y en el mundo. Es por esto por lo que como meta país en 2012 el Gobierno de Chile propuso como meta estratégica fomentar el desarrollo del turismo sustentable en Chile, para pasar desde el Ranking 88 al 68 para el año 2020. Esto responde a las tendencias mundiales y nacionales que valoran los lugares que respeten el medio ambiente, las comunidades y que se desarrollen de forma armónica con la comunidad. Este impacto del turismo sustentable además se traduce en decisiones de preferencia para los potenciales clientes, y en particular para los extranjeros, teniéndose que un 81% preferiría operadores con prácticas sustentables, 73% quieren poder identificar destinos de vacaciones más verdes, y el 65% de quienes visitaron Chile consideraron la naturaleza como la razón más influyente para decidir venir a Chile.

2.4.2.4. Factores tecnológicos

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

La tecnología ha cambiado la forma en la que los consumidores toman decisiones, pues investigan online los productos que piensan comprar, buscan opiniones de otros usuarios en redes sociales, o medios influyentes, y finalmente para el pago online. En el caso particular de los centros de turismo, existen variadas plataformas de opiniones para valorar los lugares, siendo uno de los más conocidos Trip Advisor, sitio que nació en 2000 como un directorio de lugares turísticos, que rápidamente incluyó como parte de su propuesta de valor la posibilidad de comentar y evaluar los lugares por parte de los usuarios, y por especialistas del propio sitio. Este conocido portal además entrega premios a los centros turísticos que cuenten con la valoración más alta durante el año, transformándose en una excelente oportunidad para publicitar un lugar. En este sentido, y para lograr una exitosa implementación, el administrador del negocio deberá considerar estos factores para ajustarse a las necesidades de los consumidores que usan intensivamente la tecnología.

2.4.3. Fuerzas competitivas: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

A continuación, se procederá a determinar el atractivo del sector industrial de Hospedaje en la Región de Los Lagos, con mayor énfasis en la comuna de Hualaihué, a partir del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.4.3.1. Poder de negociación de los clientes

Tabla 2.2: Evaluación del poder de negociación de los clientes

N°	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Tiene suficientes consumidores de tal forma que, si pierde uno, esto no es crítico para su éxito?			Aumenta	Aumenta la demanda turística a nivel nacional y regional
2	¿Su producto representa un pequeño gasto para sus clientes?			Se mantiene	Representa un gasto significativo para los clientes principales
3	¿Están los clientes desinformados acerca de sus productos?			Aumenta	Clientes cada vez más informados
4	¿Es su producto único?			Disminuye	Cada vez se generan propuestas más diferenciadas
5	¿Será difícil para los compradores integrarse hacia atrás en la cadena de suministro, adquirir a un competidor y proporcionar los productos que ofrecen, y competir directamente con usted?			Se mantiene	
6	¿Es difícil para sus clientes cambiar su producto a los productos de sus competidores?			Aumenta	Amplia oferta de servicios de hospedaje en la región

Fuente: elaboración propia

De la tabla 1 se desprenden dos respuestas afirmativas de un total de seis. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $(\frac{2}{6}) \times 10 = 3.33$, siendo el poder de negociación de los **clientes alto**, es decir, de bajo atractivo o desfavorable.

2.4.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Tabla 2.3: Evaluación del poder de negociación de los proveedores

	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Hay un gran número de potenciales proveedores?			Aumenta	Respecto de servicios e insumos.
2	¿Son productos que usted necesita comprar para su negocio común?			Se mantiene	Deben cumplir con criterios de sustentabilidad y buenas prácticas.
3	¿Las compras de materias primas e insumos que realiza les presentan a sus proveedores una gran parte de las ventas de sus negocios?			Disminuye	Se trabaja con diversos artesanos y proveedores de la zona, con capacidades limitadas.
4	¿Sería difícil para sus proveedores entrar en su negocio, vender directamente a sus clientes y convertirse en su competidor directo?			Se mantiene	
5	¿Se puede cambiar fácilmente a productos sustitutos de otros proveedores?			Disminuye	Los proveedores deben cumplir con ciertos requisitos sostenibles/medioambientales.
6	¿Está usted bien informado acerca de sus proveedores, productos y mercado?			Aumenta	Amplio acceso a información de la industrial

Fuente: elaboración propia

De la tabla 2 se desprenden cuatro respuestas afirmativas de un total de seis. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $(\frac{4}{6}) \times 10 = 6,67$, siendo el poder de negociación de los proveedores **bajo**, es decir, de alto atractivo o favorable.

2.4.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla 2.4: Evaluación de la entrada de nuevos competidores

	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia
1	¿Hay altos costos iniciales para su negocio?			Aumenta Destaca Infraestructura física y capital de trabajo inicial.
2	¿Son los activos necesarios para operar su negocio?			Se mantiene Se requiere contar con equipamiento permanente, tanto de habitaciones como espacios comunes.
3	¿Existe un procedimiento o proceso crítico o fundamental para su negocio?			Aumenta Aspectos relacionados al reclutamiento y selección del personal, selección de proveedores, entre otros.
4	¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los insumos necesarios?			Disminuye Por el incremento de proveedores de servicios y materias primas diferenciados.
5	¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad para obtener clientes?			Se mantiene Oferta actual y futura de servicios de hospedaje turístico.
6	¿Será difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?			Aumenta Presiones por diferenciarse provocarán incrementos en los costos.

Fuente: elaboración propia

De la tabla 3 se desprenden cuatro respuestas afirmativas de un total de seis. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $(\frac{4}{6}) \times 10 = 6.67$, siendo la amenaza de nuevos entrantes **baja**, es decir, de alto atractivo o favorable.

2.4.3.4. Amenaza de productos sustitutos

Tabla 2.5: Evaluación de la amenaza de productos sustitutos

	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia	Observaciones
1	¿Su producto se compara favorablemente con posibles sustitutos?			Disminuye	A través de la diferenciación se desarrollan ventajas competitivas
2	¿Es costoso para sus clientes cambiar a otro producto?			Se mantiene	
3	¿Son los clientes fieles a los productos existentes?			Aumenta	Rasgos diferenciadores permitirían desarrollar ventajas competitivas y potenciarían la fidelización de clientes

Fuente: elaboración propia

De la tabla 4 se desprende 1 respuestas afirmativa de un total de tres. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $(\frac{1}{3}) \times 10 = 3.33$, siendo la amenaza de productos sustitutos alta, es decir, de bajo atractivo o desfavorable

2.4.3.5. Intensidad de la rivalidad entre competidores

Tabla 2.6: Evaluación de la intensidad de la rivalidad entre competidores

	Elemento	Sí (+)	No (-)	Tendencia
1	¿Hay altos costos iniciales para su negocio?			Aumenta Destaca Infraestructura física y capital de trabajo inicial
2	¿Son los activos necesarios para operar su negocio?			Se mantiene
3	¿Existe un procedimiento o proceso crítico o fundamental para su negocio?			Aumenta Aspectos relacionados al reclutamiento y selección del personal, selección de proveedores, entre otros.
4	¿Un nuevo competidor tendría dificultades para adquirir u obtener los insumos necesarios?			Disminuye Por el incremento de proveedores de servicios y materias primas diferenciados.
5	¿Un nuevo competidor tendría alguna dificultad para obtener clientes?			Se mantiene Oferta actual y futura de servicios de hospedaje turístico
6	¿Será difícil para un nuevo entrante tener recursos suficientes para competir de manera eficiente?			Aumenta Presiones por diferenciarse provocarán incrementos en los costos

Fuente: elaboración propia

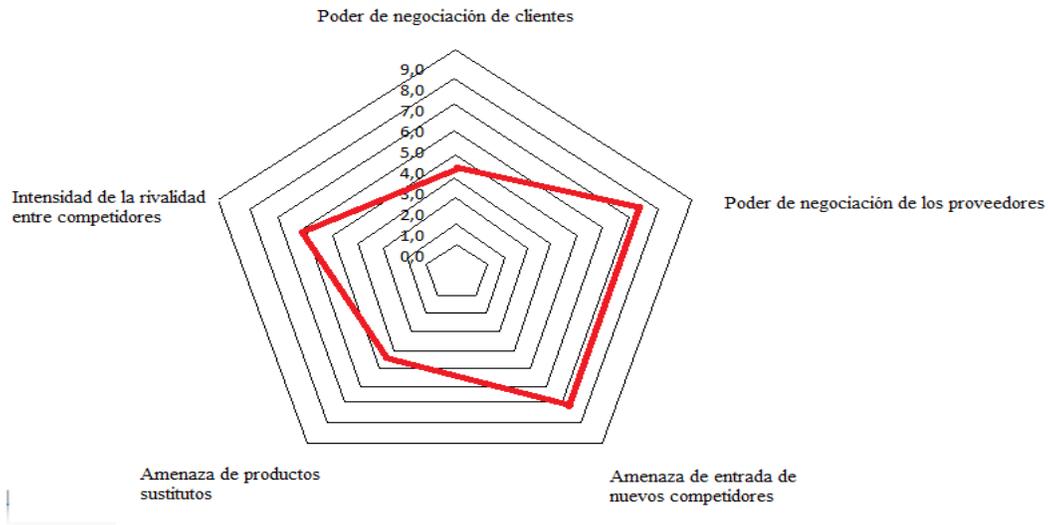
De la tabla 5 se desprende cuatro respuestas afirmativas de un total de ocho. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión (fuerza) se calculará como $(\frac{4}{8}) \times 10 = 5$ siendo la intensidad de la rivalidad alta, es decir, de bajo atractivo o desfavorable.

Es importante señalar que en esta industria no existen competidores perfectos. La estructura competitiva en esta industria es fragmentada. Esto se debe principalmente a que las barreras de entrada y salida son relativamente bajas, por lo cual hay un gran número de actores entrando y saliendo del ambiente competitivo. No hay actores que dominen el mercado, y el gran número de empresas que compiten entre sí respaldan el hecho de que es una industria

fragmentada. En esta industria no se compite en precios, aunque sí tienen una importancia relativamente significativa en la decisión que toman los turistas respecto a donde alojar y disfrutar sus vacaciones, es por eso que la rivalidad se da por conceptos de diferenciación donde es difícil que ocurra una guerra de precios debido a lo diferentes que son entre un Lodge y otro, por lo tanto la rivalidad se da por las diferentes propuestas de valor únicas que cada Lodge puede ofrecer por conceptos de servicios y/o de localización.

El gráfico 1 señala el resumen del atractivo del sector industrial Hospedaje en la Región de Los Lagos, lo que claramente reflejan las apreciaciones obtenidas con anterioridad y permite concluir que, en general, el sector posee un alto atractivo para la realización de futuros negocios. Es por ello que se ha escogido incursionar en este mercado con una oferta diferenciada, basada en criterios sostenibles/ medioambientales, enfocada en turistas nacionales de segmentos altos (ABC1) y turistas extranjeros.

Gráfico2.1: Atractivo del sector industrial de Hospedaje en la Región de Los Lagos.



Fuente: elaboración propia

2.5. Identificación de Oportunidades y Amenazas

A partir del análisis Estratégico Externo fueron identificadas las siguientes Amenazas y oportunidades.

2.5.1. Amenazas

- La estacionalidad es mayor en la Región de Los Lagos, que en el promedio del país.
- La tasa total de ocupación en la Región (37,5) es inferior al promedio del país (42,2). La oferta aparentemente presenta un cierto sobredimensionamiento, y aunque la Región de Los Lagos cuenta con el mayor número de establecimientos respecto al resto de regiones, la tasa de ocupación es inferior al promedio del país. También la pernoctación promedio es más baja en Los Lagos (1,7) que el promedio país (2)
- La presencia promocional de la región en el mercado nacional e internacional ha traído consigo importantes números de llegada de turistas, sin embargo, la falta de productos icono, que identifiquen y diferencien a la región, han generado una baja tasa de permanencia, producto de la escasa oferta de excursiones full day, que permitan llegar a todos los sectores de la demanda, y de esta forma crecer en la cantidad de noches que reciben actualmente los establecimientos de alojamiento turístico.
- Las afluencias de turistas concentrada en los meses de verano generan una alta congestión de tráfico y personas, para la cual no hay una respuesta ordenada, que palie la saturación temporal de ciertos atractivos, que además repercute negativamente en otros atractivos geográficamente cercanos.
- El destino posee diversas deficiencias como la escasa gestión de residuos o de reciclaje de elementos inorgánicos (papel, plástico, vidrio, etc.) o la falta de baños públicos, camarines y basureros en lugares turísticos como playas o parques naturales.
- Preferencia de viajar al extranjero por parte de turistas nacionales, debido a la oferta de precios más competitiva por parte de las aerolíneas Low cost.

2.5.2. Oportunidades

- Aumento en el número de llegadas de pasajeros (chilenos y extranjeros) a establecimientos de alojamiento turístico (en el 2016 se registraron 236.300 llegadas de turistas).
- En términos de gobernanza, este destino cuenta con una organización público-privada que contribuye a la gestión turística. El Gobierno de Chile se propuso como meta estratégica fomentar el desarrollo del turismo sustentable en Chile, para pasar desde el Ranking 88 al 68 para el año 2020.
- Las autoridades locales han programado inversiones en proyectos de infraestructura acordes al ritmo de crecimiento de la demanda de la región. Esfuerzos e iniciativas gubernamentales que buscan desarrollar las particularidades de la Zona Sur Austral, incluidas la integración y cohesión territorial como eje central, con el fin de potenciar la región, generando condiciones materiales y humanas para alcanzar el crecimiento y desarrollo.
- El país se caracteriza por tener normas y reglamentos propicios para el desarrollo del sector de viajes y turismo, una economía abierta a la inversión extranjera y a los acuerdos bilaterales de servicios aéreos y requerimientos de visados con escasas restricciones. Asimismo, cuenta con un adecuado nivel de seguridad y una infraestructura turística mejorada.
- Las llegadas de turistas extranjeros han aumentado en un 44.6% en el período 2007 -2013.
- Importante Inversión pública. El Gobierno Regional, ha apoyado el turismo regional a través de diferentes líneas de financiamiento como Fondo de Innovación para la Competitividad-FIC; Fondo Regional de Iniciativa Local-FRIL; Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial-PIRDT; fomento productivo y 2% Cultura, entre otros.

- Baja Productividad de las empresas turísticas y tamaño inferior a la media nacional. Las empresas que desarrollan las actividades incluidas en el sector turismo representan el 12,53% del total de empresas de la Región, el 2,72% de las ventas y el 7,27% de los trabajadores.
- Región con el mayor número de establecimientos certificados con el sello S y el sello Q del país.
- Reconocimiento a nivel internacional como el mejor destino de turismo aventura del mundo.

2.6. Objetivos Estratégicos, Competitivos y de Crecimiento

2.6.1. Objetivos estratégicos

OE-1. Lograr asociaciones duraderas con empresas/ personas de la comunidad local, de manera que a lo menos el 40% de los insumos requeridos, sean provistos por proveedores locales o de la región, durante los primeros 3 años de operación.

OE-2. Desarrollar las habilidades interpersonales y competencias tecnológicas del cincuenta por ciento de nuestros colaboradores permanentes durante el primer año de operación.

OE-3. Lograr una satisfacción de los huéspedes de a lo menos el noventa por ciento al final del año 2021.

OE-4. Obtener una satisfacción de los clientes internos de a lo menos el noventa por ciento al final del segundo año de operación.

2.6.2. Objetivos de Crecimiento

OCR-1. Alcanzar una tasa de ocupación de las habitaciones del noventa y cinco por ciento al final del año 2023 en las temporadas definidas como “altas”.

OCR-2. Conseguir que más del sesenta por ciento de los ingresos operacionales provengan del servicio de hospedaje All-inclusive a finales del año 2023.

2.6.3. Objetivos competitivos

OCO-1. Lograr vinculación con la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico de la Municipalidad de Hualaihué.

OCO-2. Conseguir tres acuerdos de colaboración con agencias de turismo de la región al final del año 2022.

OCO-3. Conseguir al menos cinco acuerdos de colaboración con operadores de turismo con cobertura nacional al final del año 2023.

OCO-4. Habilitar intranet para clientes internos y externos del Lodge en el primer año de operación.

OCO-5. Evaluar la ampliación de las operaciones del negocio, considerando la posibilidad de añadir nuevos servicios que permitan atraer nuevos tipos de clientes, como, por ejemplo, desarrollar el turismo aventura para atraer segmentos más jóvenes.

OCO-6. Aumentar la capacidad de habitaciones en a lo menos un 30% una vez finalizado el quinto año de operación.

2.7. Estrategia de Crecimiento, Competitiva y Estrategias Fuente de Ventajas Competitivas

2.7.1. Estrategia de Crecimiento:

✓ Crecimiento intensivo a través de la penetración de mercado:

Con el objetivo de incrementar la participación relativa de la empresa en la industria del hospedaje turístico en la región de Los lagos, se cree que adoptar una estrategia de crecimiento intensivo a través de la penetración de mercado, permitirá cumplir con los objetivos de crecimiento establecidos previamente. En este caso, la función de marketing cumple un papel fundamental, puesto que deberán realizarse diversos esfuerzos de marketing directo y de comunicación para posicionar el servicio ofertado. En este sentido, una de las grandes debilidades que se identificó en la competencia y el sector en general, es el poco esfuerzo de promoción de la actividad turística a nivel internacional, esto ha dificultado el posicionamiento de los establecimientos de alojamiento turístico de la región de Los Lagos en otras partes del mundo. Por tanto, a través de una potente estrategia de comunicación, se pretende posicionar el Lodge en la mente de los consumidores,

aprovechando y desarrollando el concepto de “Patagonia verde”, que, de acuerdo con información proporcionada por el Sernatur, ha permitido dar a conocer con mayor efectividad a la región en otros mercados más distantes.

Por último, uno de los aspectos considerados en la elección de la estrategia, fueron las condiciones del sector, puesto que, el hecho de que su potencial turístico no se haya explotado debidamente se ve reflejado en la carencia de un líder y la poca concentración del mercado.

2.7.2. Estrategia Competitiva

✓ Diferenciación

Las características del servicio y la modalidad de turismo utilizada (StoryTelling) permiten calificarlo como algo único en la zona, considerando que en la zona en la que se situará el proyecto, posee una oferta de hospedaje estandarizada, que apunta a un mercado objetivo, más bien, familiar. La conjunción de aspectos tales como la sustentabilidad, y la participación de la comunidad local (colaboradores y socios claves) en cada uno de los eslabones establecidos en la cadena de valor, los presentan como la fuente potencial central de diferenciación, con especial énfasis en el servicio entregado al cliente.

2.7.3. Fuentes generadoras de ventaja competitiva

A continuación, se presentan las fuentes de ventaja competitivas que permiten a la organización diferenciarse.

2.7.3.1. Procesos de control de calidad

En la medida que el desempeño de las operaciones se ajuste a lo formulado en la estrategia inicialmente, se podrá responder a las expectativas y necesidades de los huéspedes de manera eficaz, entendiendo que éstos son y serán el motor central del proyecto, y, por ende, el objetivo es que el funcionamiento de los procesos de la empresa no afecte la entrega oportuna y de calidad de los servicios ofrecidos.

Vive Hualaihué Lodge operará con miras a entregar un servicio de alta calidad y bajo criterios sustentables, lo que se sostendrá en la obtención de certificaciones que avalen estas características. Es así como se dará prioridad desde el comienzo a la obtención de las certificaciones necesarias, que avalen las prioridades de la empresa, entre ellas, la Certificación de Calidad (Q) y la certificación de sello sustentable (S).

Debido al tipo de cliente que apunta este proyecto, el diseño de sus operaciones, la infraestructura física del Lodge y su equipamiento, se hará de acuerdo con lo indicado en la normativa chilena, que se refiere a las condiciones con las que un establecimiento de alojamiento turístico debe contar para atender las necesidades del **turista clase superior**.

Es fundamental que el funcionamiento de nuestras operaciones permita entregarle al cliente: satisfacción, comodidad y estatus, a través de los servicios y dependencias que ofrece el establecimiento, dispuestos de manera que agreguen valor para el cliente, y así éste se encuentre dispuesto a pagar el precio de las habitaciones, esté dispuesto a hospedarse nuevamente y a recomendar su experiencia de servicio. Si se logra cumplir con estas expectativas, entonces se podrá cumplir el objetivo, a lo menos, de un 75 % de satisfacción del cliente. La excelencia en la atención a los clientes es una prioridad para Vive Hualaihué Lodge, por lo que posee diversos canales de comunicación con el objetivo de escuchar sus solicitudes y ofrecerles mejor servicio y relacionamiento. Se dispondrá de un portal en donde los clientes, a través de formularios electrónicos, podrán calificar el servicio desde distintas perspectivas, planteadas en el cuestionario. Dicha plataforma, de igual manera permitirá a los clientes ingresar sus quejas y/o sugerencias, pero no tan solo por este medio, sino que, también podrán hacerlo mediante llamadas telefónicas, redes sociales, entre otros. Cualquiera sea el canal, la empresa recibirá las solicitudes, las cuales serán registradas y analizadas por el personal a cargo. Todos los casos recibirán una respuesta y la información obtenida será utilizada en procesos de mejora, modificación de servicios y reconocimiento de empleados.

2.7.3.2. Características y desempeño del servicio

Las características del servicio ofrecido por Vive Hualaihué Lodge le permite a éste diferenciarse de la competencia que ofrece un servicio de hospedaje estandarizado y sin

rasgos diferenciadores en la zona. El formato “Lodge”, en el que se enmarca este proyecto, le otorga ciertas características sustentables que son valoradas por nuestro mercado objetivo. Por un lado, el servicio de hospedaje incluye amplias habitaciones, con muebles de alta calidad, diseñados y dispuestos para la comodidad del huésped, bajo un concepto “rústico elegante”, con amplios ventanales y balcones privados que permite a los clientes apreciar las bondades de la naturaleza y el paisaje que entrega la ubicación del establecimiento. El huésped tendrá acceso exclusivo a las dependencias del Lodge: piscina temperada, Spa, tinajas al aire libre, restaurant de amplia capacidad (platos nacionales e internacionales), lavandería, entre otros. Además de esto, cada uno de las personas que se hospeden en el Lodge, tendrán derecho a participar de las actividades de “StoryTelling”, una experiencia que permitirá al huésped conectarse con la historia de este rincón de Hualaihué, dónde a través del relato de vivencias, visitará y conocerá los lugares más atractivos de la localidad.

Por otro lado, es importante recalcar que los rasgos diferenciadores no sólo son posibles de evidenciar en el servicio que será entregado, sino, en el “cómo” será entregado. Vive Hualaihué Lodge pondrá especial énfasis en establecer relaciones de confianza y de compromiso con el huésped.

Quiénes entreguen el servicio a los huéspedes deberán cumplir la importante tarea de transmitir los valores de la organización, el sentido de comunidad y de fraternidad marcarán las relaciones generadas por sus colaboradores, además, el rol de la comunidad local será fundamental en este aspecto, ya sea como colaboradores o bien, socios claves del Lodge, serán ellos quienes permitirán entregar el sello de hospitalidad y tradición sureña a los visitantes.

2.7.3.3. Tecnología e innovación

El Lodge contará con una infraestructura física equipada con artículos de alta tecnología, seleccionados bajo criterios sustentables/ medioambientales, de tal manera que permitan al Lodge funcionar bajo el concepto de eficiencia energética.

La tecnología juega un rol fundamental en tanto permita desarrollar nuevos procesos y nuevos modos de gestión, mejorando la eficiencia interna y aumentando la interacción con

los clientes. Una de las grandes debilidades de la oferta de hospedaje en la región, es la escasa promoción de sus negocios, y, por tanto, Vive Hualaihué Lodge pretende aprovechar el uso de plataformas digitales, tales como, páginas web, redes sociales y todo medio tecnológico que permita acercarse y posicionarse en la mente de los clientes.

Además, el uso del intranet corporativo permitirá establecer una comunicación constante entre la organización y los colaboradores, en tanto que fue pensado para responder a las necesidades de los clientes internos, brindándoles mayor acceso a su información personal y de trabajo y una herramienta de autogestión para facilitar la toma de decisiones.

2.7.3.4. Ventas y Marketing

Se pretende establecer una relación estrecha con los clientes, tanto internos como externos. A través del uso del marketing directo se podrán identificar con mayor precisión los gustos y preferencias de cada uno de ellos, esto con el fin de mejorar el desempeño organizacional de la empresa, a través del cumplimiento de sus objetivos de fidelización y posicionamiento planteados inicialmente.

Existirá una intranet para los usuarios internos, ya que son ellos quienes transmitirán la propuesta de valor. La intranet será confeccionada en base a módulos, de manera que, la información sea posible de relacionar entre áreas, con la finalidad de facilitar la toma de decisiones. Las características de esta plataforma variarán de acuerdo al cargo que desempeñe el colaborador, por ejemplo, quién se desempeñe como administrativo del área de personal, además de tener acceso a su información personal, podrá además acceder a información necesaria para la gestión del personal (sueldos, datos personales del staff, remuneraciones, registro de asistencia, entre otros.), mientras que un colaborador que se desempeñe como recepcionista, sólo tendrá habilitadas opciones que permitan acceder a su información personal (Turnos de trabajo, liquidaciones, etc.).

Por otro lado, se contará con los servicios de un Relacionador Público, quien se encargará de la vinculación del Lodge con otras organizaciones e instituciones de la región de los Lagos, o bien, de otras regiones del país, entidades relacionadas a la actividad turística y potenciales Alianzas estratégicas.

2.7.3.5. Habilidades y experiencia del personal

Dadas las características del servicio, es necesario contar con un personal que cumpla y exceda las expectativas de los huéspedes y clientes en todos los aspectos posibles. Para ello, se diseñó un programa de capacitaciones que tiene como principal foco desarrollar las habilidades de los colaboradores en lo que atención al cliente respecta, además, parte de este programa contempla reforzar el conocimiento de los socios claves de la cultura y tradición local, de manera que no tan solo entreguen un trato de excelencia a los huéspedes, sino que también transmitan la identidad de la zona en cada una de sus acciones.

El sentido de comunidad que Vive Hualaihué quiere impregnar en sus dependencias, sólo podrá cumplirse cuando cada una de las personas que participa de este proyecto entienda que son parte de un ideal en común, y que alcanzar los objetivos organizacionales será posible, en la medida que cada uno de sus colaboradores cumpla con sus objetivos personales.

Se elaborará un plan de socialización en el cual los colaboradores no tan sólo serán instruidos con respecto a sus funciones y obligaciones en el cargo, sino que también se les familiarizará con la misión, visión y valores de la empresa, internalizándolos con la filosofía administrativa y operativa del Lodge.

2.8. Análisis Estratégico Interno

2.8.1. Descripción de las actividades generadoras de valor

A continuación, se detallarán los eslabones de valor que serán parte de la organización. Para esto, se utilizará el modelo de la Cadena de Valor propuesta por Michael Porter adaptada a una empresa de servicios, en donde las actividades primarias son: operaciones, marketing y servicio de posventa, mientras que las de apoyo corresponden a: infraestructura organizacional, recursos humanos, tecnología y adquisiciones.

2.8.1.1. Operaciones

Vive Huailahué Lodge brinda servicio de alojamiento, enlazado a la actividad turística y al continuo contacto con la comunidad. El Lodge contará con 2 instalaciones de 2 pisos con áreas verdes, estacionamiento y espacios comunes como restaurant, spa, piscina temperada, hall, recepción, salas multiuso y otros. El establecimiento dispondrá de 340 hectáreas considerando todas las instalaciones, y se compondrá de 30 habitaciones, las cuales estarán dispuestas en ambos pisos.

Los servicios que externalizar son aquellos relacionados a los procesos de apoyo, tales como; Asesoría legal y contable, servicios de mantenimiento (Instalaciones, equipos y muebles), entre otros. Los procesos centrales, estarán completamente ligados a Vive Hualaihué Lodge, respondiendo a las principales características y objetivos de la organización.

Al comienzo de sus operaciones, el Lodge no contará con certificados de calidad en sus operaciones, sin embargo, el diseño y ejecución de éstas serán confeccionados considerando lo indicado por la normativa chilena de acuerdo con lo necesario para lograr la clasificación de Lodge de clase turista Superior.

2.8.1.2. Marketing

Los canales de comunicación del servicio serán: página web propia, redes sociales, folletos, plataformas web (Tripadvisor), operadores turísticos (Atrápalo, Booking, Trivago, entre otros) y Google AdWords.

En cuanto a las relaciones públicas, se destaca la participación en eventos, actos e instancias que permitan promover activamente al establecimiento, la asistencia a ferias internacionales de turismo, convenciones hoteleras, además de viajar a diferentes regiones del país con el fin de establecer convenios con organizaciones y empresas de interés, enfatizando en la creación de alianzas que fomenten la vinculación con la comunidad de Hualaihué.

Respecto a la promoción de ventas, se manejarán dos tipos de descuentos, aquellos aplicados a los operadores turísticos nacionales y plataformas web (Atrápalo, Trivago, Booking y Expedia Travel) en donde el servicio se ofrecerá a precios que se encuentran por

debajo de lo establecido en temporadas normales. Por otro lado, existirá un porcentaje del precio no percibido, atribuible a ofertas o rebajas generadas directamente por el Lodge, éstas serán generadas en fechas especiales, como festivos (Día de San Valentín, Día del Padre, Día de la Madre, entre otros.), fechas en las que históricamente se observa una alta concurrencia de turistas en la zona (Fines de semana “largo”), además de ofertas especiales por temporada y diferentes tipos de paquetes de servicios.

Los criterios de fijación de precios serán a través de la orientación mediante el **valor percibido**, la **demanda y la competencia**. Para efectos de este plan, se definieron los elementos diferenciadores considerando la modalidad en la que se clasifica el establecimiento, la cual corresponde a un “Lodge”. Cabe destacar que el servicio presentado promete una serie de elementos diferenciadores que entrega al valor al cliente, como los son los relacionados al turismo y las actividades que de éste se generan.

Al tratarse de la creación de una nueva empresa, el Lodge no cuenta con una imagen, trayectoria, reputación o posicionamiento en relación a sus competidores directos e indirectos en el corto plazo, situación que se espera corregir al final del primer año de operaciones.

2.8.1.3. Servicio de posventa

El servicio All-inclusive que ofrece Vive Hualaihué Lodge, incluye servicios de limpieza diario, acceso al restaurant y a cada una de las dependencias del establecimiento, se realizarán diversas actividades de ecoturismo, dentro de las cuales destaca la modalidad de StoryTelling, actividad con la que se pretende interiorizar al cliente con la cultura y tradición de la comunidad de Hualaihué en cada una de sus actividades rutinarias. La idea es que el Lodge transmita a través de la realización de estas actividades la identidad de la comunidad local y el compromiso de Vive Hualaihué Lodge por promoverla.

Se hará seguimiento de las sugerencias y reclamos de los huéspedes, así como de los colaboradores, quiénes entregaran información valiosa desde su perspectiva, para mejorar el servicio entregado, y generar soluciones efectivas. De esta manera, se abordará el proceso trabajando en base al principio de “comunidad”, haciendo parte de él, tanto a clientes internos, como externos.

2.8.1.4. Infraestructura organizacional

A cargo de la dirección estratégica del Lodge, se encontrará la máxima autoridad de éste, el gerente general, ingeniero comercial o profesional afín al área de los negocios, puesto que, las áreas que se deben cubrir requieren de un amplio control y conocimiento de las actividades en general.

Las operaciones del Lodge se desarrollarán procurando cumplir con el sentido de comunidad, compromiso y excelencia. Entendiendo que, el “cómo” se desarrollan las actividades claves del negocio es su principal rasgo diferenciador, desde el punto de vista organizacional, el desarrollo de una cultura consistente y consecuente con los valores planteados inicialmente será uno de los factores clave que determine el cumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización.

2.8.1.5. Recursos humanos

Se busca inculcar una cultura organizacional constructiva, en las que los miembros son animados a interactuar con las personas y donde las asignaciones de sus tareas sean por enfoque, de manera que, cada colaborador se desempeñe con miras a cumplir con la satisfacción del cliente y sus necesidades. Por lo que, se fomentará el trabajo en equipo, la calidad del servicio y la creatividad.

Además, se buscará fomentar el sentido de comunidad, de forma que los colaboradores se sientan parte del cumplimiento de los objetivos de la organización a través de un enfoque responsable con el medio ambiente, proporcionando hábitos orientados hacia la sostenibilidad, buscando el bien común y con un marcado sentido del deber. Por lo tanto, se debe ser consciente de las consecuencias de la actividad y su resonancia en los grupos de interés.

2.8.1.6. Tecnología

Existen distintos aspectos en los que el Lodge destacará por la implementación de tecnología. Por un lado, en aspectos de infraestructura física, las habitaciones, espacios

comunes y dependencias generales del Lodge, funcionarán bajo criterios sustentables, es decir, parte de su edificación incorpora el uso de energías renovables y sistemas de reducción energética y de residuos contaminantes. El Lodge contará con equipamiento de artículos de alta tecnología, principalmente aquellos que permitan reducir el uso del papel, en el caso del manejo de documentación en el área administrativa.

Por otro lado, la implementación del intranet será clave para la gestión interna del negocio: gestión financiera, gestión de recursos humanos, vinculación con los huéspedes y entre ellos, perfil virtual de los colaboradores y huéspedes, oferta actualizada de los servicios de los socios clave, entre otros.

Además, el uso de la tecnología permitirá responder de manera más eficiente a los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos, como, por ejemplo, con el uso del intranet corporativo. Asimismo, la tecnología se presenta como un pilar de la organización en la medida que permite desarrollar esfuerzos de marketing efectivos para promocionar los servicios de Vive Hualaihué Lodge y contribuir a la comunicación con las partes interesadas del negocio, con especial énfasis, en los clientes (Página web propia, redes sociales, entre otros).

La organización reconoce que el bajo nivel de penetración de las nuevas tecnologías y de innovación de la oferta de servicios turísticos es un problema importante, ya que las nuevas tecnologías y la innovación contribuyen a la mejora de la rentabilidad, a una mejor calidad y diferenciación del producto dada la agregación de valor y a un menor impacto medioambiental, factor clave en un turismo basado en la naturaleza.

En cuanto a la mantención de activos fijos, se evaluará anualmente la necesidad de renovarlos, con el fin de evitar la obsolescencia tecnológica y que esto signifique una disminución en los ingresos, por verse afectada la eficiencia en el desarrollo de las operaciones del Lodge.

2.8.1.7. Adquisiciones

Los criterios adoptados en esta materia se enmarcan directamente con el compromiso de Vive Hualaihué Lodge con la comunidad local y su entorno, en términos de sostenibilidad. Los insumos generales requeridos para el funcionamiento de las operaciones del Lodge,

provendrán de las diversas opciones que nos ofrece el mercado de bienes y servicios, ya sean supermercados o bien, proveedores especializados.

El criterio que se adoptará en la selección de proveedores tendrá como prioridad a aquellos que, en primera instancia, pertenezcan a la región de Los Lagos, especialmente, a la localidad de Hualaihué y alrededores. Por un lado, se considerarán aquellos proveedores que se destaquen por sus buenas prácticas en términos de la responsabilidad empresarial. Por otro lado, se evaluará en términos de sustentabilidad las características del insumo o servicio adquirido, que, en la medida de lo posible, contengan el mayor porcentaje de contenido reciclable post consumo, y que permitan reducir, directa o indirectamente, la contaminación del aire y agua. Por ejemplo, se optará por productos de aseo personal y limpieza que sean biodegradables y naturales y que cuenten con un embalaje más ecológico. Además, se considerarán productos que tengan un bajo consumo de energía y así, se pueda cumplir con los objetivos relacionados con la eficiencia energética, el mobiliario será de madera, y deberá contar con certificados de gestión forestal sustentable. La aplicación de lo anterior permitirá conservar y potenciar la imagen “verde” del establecimiento y, además, reafirmar el compromiso con la comunidad local y su desarrollo, contribuyendo con la actividad económica de la zona y promoviendo el emprendimiento local.

2.8.2. Cadena de valor proyectada

Vive Hualaihué Lodge contará con una cadena de valor compuesta por un eslabón primario (operaciones) y dos de apoyo (recursos humanos y tecnología).

2.8.2.1. Eslabón primario

✓ Operaciones

Prestación del servicio de alojamiento propiamente tal, incluidos: recepción y control de acceso, áreas verdes para realización de actividades recreativas y de contacto con la naturaleza, piscina, tinajas al aire libre, bar-restaurant con amplia capacidad, Spa, terrazas privadas en las habitaciones, lavandería, enfermería, entre otros. El establecimiento dispondrá de 340 hectáreas considerando todas las instalaciones, y se compondrá de 30 habitaciones, las cuales estarán dispuestas en ambos pisos.

Los servicios relacionados a los procesos de apoyo, tales como; Asesoría legal y contable, servicios de mantenimiento (Instalaciones, equipos y muebles), serán servicios externalizados. Los procesos centrales, estarán completamente ligados a Vive Hualaihué Lodge, respondiendo a las principales características y objetivos de la organización.

Al comienzo de sus operaciones, el Lodge no contará con certificados de calidad en sus operaciones, sin embargo, el diseño y ejecución de éstas serán confeccionados considerando lo indicado por la normativa chilena de acuerdo con lo necesario para lograr la clasificación de Lodge de clase **turista Superior**.

Por otro lado, el control de calidad se medirá a través de los resultados arrojados por la encuesta de satisfacción al cliente, habilitada en el Portal digital del Lodge aplicada tanto a los huéspedes, como colaboradores y socios claves. Es importante que la eficacia de las operaciones permita entregarle al cliente: satisfacción, comodidad y estatus, a través de los servicios y dependencias que ofrece el establecimiento, dispuestos de manera que agreguen valor para el cliente, y así éste se encuentre dispuesto a pagar el precio de las habitaciones, esté dispuesto a hospedarse nuevamente y recomiende su experiencia de servicio a terceros. Por otro lado, una de las ventajas que tiene este sistema de evaluación de satisfacción al cliente, es que éstos podrán calificar el servicio y, además, realizar sugerencias en cuanto a las condiciones de estadía y al trabajo realizado diariamente, con el fin de mejorar los procesos y así ambos tipos de clientes, tanto internos como externos logren alcanzar mayor satisfacción dentro de la organización.

2.8.2.2. Eslabones de apoyo

✓ Recursos Humanos

Habrá un profesional encargado de la dirección estratégica de la organización, así como de la administración de las áreas funcionales del negocio. Los programas de capacitaciones incluirán a aquellos enfocados en educar al colaborador en cuanto a la atención de clientes, en términos de sustentabilidad, vinculación con la cultura y comunidad de Hualaihué. Como la cultura organizacional juega un rol importante en el desarrollo de ventajas competitivas, es necesario que los colaboradores se sientan parte de la estrategia de la empresa y compartan los valores y principios definidos como lineamientos estratégicos. La confección del plan de inducción del personal tendrá como objetivo familiarizar a los

colaboradores con la misión, visión y valores de la empresa, así como de la filosofía de trabajo y la cultura organizacional.

✓ **Tecnología**

Existen dos aspectos en los que el Lodge destacará por la implementación de tecnología. Por un lado, en aspectos de infraestructura física, las habitaciones, espacios comunes y dependencias generales del Lodge, funcionarán bajo criterios sustentables, es decir, parte de su edificación incorpora el uso de energías renovables y sistemas de reducción energética y de residuos contaminantes. El Lodge contará con equipamiento de artículos de alta tecnología, principalmente aquellos que permitan reducir el uso del papel, en el caso del manejo administrativo de la organización. Además, el uso de la tecnología permitirá responder de manera más eficiente a los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos, como, por ejemplo, con el uso del intranet corporativo. Además, la tecnología se presenta como un pilar de la organización en la medida que permite desarrollar esfuerzos de marketing efectivos para promocionar los servicios de Vive Hualaihué Lodge y contribuir a la comunicación con las partes interesadas del negocio, con especial énfasis, en los clientes (página web, redes sociales, entre otros).

2.9. Matriz de la Ventaja Competitiva

A continuación, y a través del modelo propuesto por Ernesto Fernández en la revista EICO Research (2013), se determinará la ventaja competitiva organizacional. La tabla 6 reúne las capacidades de la empresa descritas en la sección anterior, clasificándolas como fortalezas (F) y debilidades (D), desde un punto de vista comparativo con los competidores del sector industrial. Asimismo, éstas son categorizadas de acuerdo a si son o no percibidas por los consumidores como fortaleza percibida (FP), fortaleza no percibida (FNP), debilidad percibida (DP) y debilidad no percibida (DNP).

Tabla 2.7: Clasificación de las capacidades de la organización

Identificador	Capacidades de la empresa	Fortaleza o Debilidad	Percibida	No percibida
1	Procesos de control y calidad	F		FNP
2	Características y desempeño del servicio	F	FP	
3	Tecnología e innovación	F	FP	
4	Ventas y marketing	F	FP	
5	Habilidades y experiencias del personal	F	FP	
6	Certificados de calidad en operaciones	D	DP	
7	Cantidad de alianzas estratégicas	D	DP	
8	Experiencia en el sector industrial	D		DNP
9	Trayectoria y posicionamiento	D	DP	

Fuente: elaboración propia

La tabla 7 establece una ponderación relativa de las fortalezas percibidas de la organización, sin considerar aquellas que no lo son. Las ponderaciones de las fortalezas son en base a la importancia relativa para los consumidores: muy alta, alta, baja o muy baja. Asimismo, pero ahora desde la perspectiva de los competidores, las fortalezas son ponderadas a partir de la diferenciación que estas permitirán conseguir con los competidores: muy alta, alta, baja o muy baja. La misma situación ocurre respecto al tratamiento de las debilidades organizacionales.

Tabla 2.8: Ponderación relativa de las fortalezas y debilidades percibidas de la organización

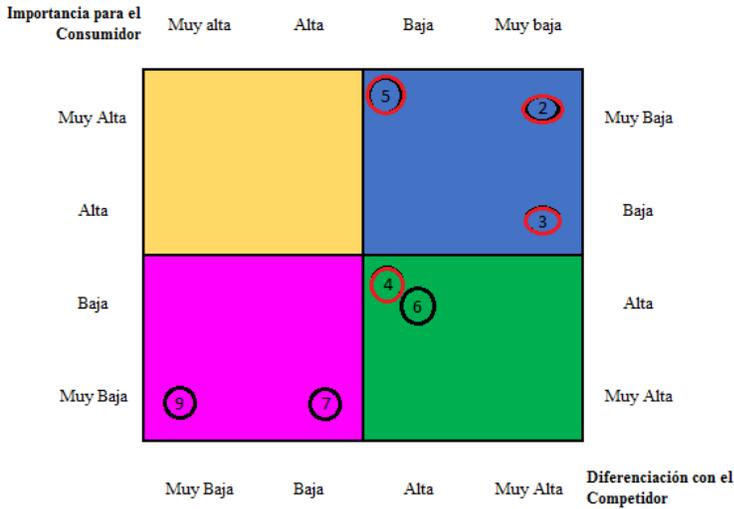
Identificador	Capacidades de la empresa	Fortalezas o Debilidades percibidas	Importancia para el consumidor	Diferenciación con el competidor
2	Características y desempeño del servicio	F	Muy alta	Muy alto
3	Tecnología e innovación	F	Alta	Muy alto
4	Ventas y marketing	F	Baja	Alto
5	Habilidades y experiencias del personal	F	Muy alta	Alto
6	Certificados de calidad en operaciones	D	Baja	Alto
7	Cantidad de alianzas estratégicas	D	Alta	Muy alto
9	Trayectoria y posicionamiento	D	Muy alta	Muy alto

Fuente: Elaboración propia a partir de EICO Research (2013)

Finalmente, el gráfico 2 refleja la matriz de la ventaja competitiva de la organización. Para Vive Hualaihué Lodge las bases de ventaja competitiva corresponden a las características y desempeño del servicio, tecnología e innovación, y las habilidades y experiencia del personal (ubicadas en el cuadrante superior derecho de la matriz).

Las características anteriores diferenciarán a la empresa significativamente de sus competidores y, a su vez, son atributos relevantes para los consumidores, permitiendo al Lodge destacarse en aspectos que serán, finalmente, valorado por el mercado. De la misma manera, las actividades correspondientes a ventas y marketing y a certificados de calidad en operaciones (ubicadas en el cuadrante inferior derecho de la matriz) son consideradas como bases de atributos neutros y no corresponderán a una ventaja competitiva debido a que, a pesar de ser un aspecto que marque una diferencia significativa respecto a los competidores, no representan una cualidad valorada por los clientes, lo que es lo mismo, no agregarán o desagregarán valor a estos mismos si acaso la empresa optase por especializarse en la ejecución de dichas actividades. Sin embargo, la cantidad de alianzas estratégicas, trayectoria y posicionamiento (ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz) son consideradas como bases de desventaja competitiva porque al ser atributos distintivos de la organización, al ser transmitidos al consumidor, desagregarán valor para éste.

Gráfico 2.2: Matriz de hallazgo o de la ventaja competitiva de la organización



3. ESTRATEGIA DE MARKETING

3.1. Aspectos Estratégicos

3.1.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor está asociada a una oferta de servicios de alojamiento y recreación, que, en conjunto, entregan al turista nacional y extranjero una experiencia única en una de las locaciones más privilegiadas de la región, geográfica y culturalmente.

Cada una de las actividades realizadas, se llevan a cabo en base a criterios sostenibles medioambientales, desde la construcción del Lodge hasta las actividades vinculadas con la entrega del servicio a los huéspedes.

Vive Hualaihué Lodge ofrecerá a los turistas vivir “ la experiencia sureña” basada en la tradición y cultura de los Hualaihuenses, que invita a los huéspedes a establecer una conexión especial con la comunidad del sector, a través de un turismo inclusivo basado en la realización de actividades terrestres en donde la modalidad “Storytelling” se define como la forma en que se dará a conocer los atributos de este rincón de la región, junto con la realización de actividades típicas del lugar en donde los huéspedes podrán involucrarse y no tan solo actuar como espectadores de dicha actividades.

Sí bien Vive Hualaihué Lodge ofrece un servicio de calidad superior, donde prima el confort del huésped y la eficiencia operacional, por otro lado, se concederá a los turistas la posibilidad de compartir en un ambiente inclusivo, dónde la participación de la comunidad local juega un papel fundamental en la entrega del servicio y en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

3.1.2. Segmentación de Mercado (Perfil del Cliente)

3.1.2.1. Macro segmentación

Según estudios de Turismo Receptivo 2015, Las llegadas de turistas a nivel mundial se incrementaron en un 4,4% durante el 2015; América del Sur creció un 5,4%, mientras que Chile lo hizo en un 21, 9%.

En Chile este año se registró una llegada de 4.448,3 miles de turistas, registrando un gasto individual por turista de US\$ 542,9 permaneciendo en promedio 8,5 noches en el país. Las Vacaciones fueron el principal motivo de viaje durante el 2015. Los 2.409,1 mil turistas de este segmento, registro un gasto individual por turista de US\$ 561,7 y una permanencia promedio de 7,6 noches.

Alrededor de 692,0 mil turistas motivados por los Negocios arribaron durante el 2015 manteniendo un gasto individual por turista de US\$ 893,0 y una permanencia promedio de 6,6 noches.

Argentina se posiciono como el principal mercado emisor, con un total de 2.065,6 mil llegadas,

3.1.2.2. Micro segmentación

El 17% de los turistas extranjeros que visitan Chile, visitan la Región de Los Lagos. El 60% de ellos provienen de mercados fronterizos, desde lado argentino y un 20% provienen desde mercados europeos. El 69% declara realizar actividades en un entorno natural, tales como visitas a Parques Nacionales y ecoturismo.

Las actividades marítimas, cruceros y excursiones náuticas, cobran mayor importancia en este destino y son realizadas por casi un tercio de los turistas que visitan la región. La edad promedio de los turistas está comprendida entre los 25 a 44 años y de estos 54,3% pertenecen al género femenino, mientras que un 45,7% al masculino.

En cuanto a la razón del viaje el motivo de ocio-vacaciones es la principal motivación para los turistas extranjeros que visitan la región alcanzando el 70% del total. Finalmente un 76% utiliza medios de alojamiento formal como los son Hoteles o similares.

Por otro lado en cuanto al turista nacional, estos representan un 57% de las Llegadas Anuales al Sector y la mayoría lo hace desde la Región Metropolitana seguido de la Quinta región y posteriormente la Región del Bío Bío. Y al igual que el turista extranjero en cuanto a la razón del viaje, predomina el ocio-vacaciones.

3.1.2.3. Mercado Objetivo

El mercado objetivo de Vive Hualaihué Lodge se define entonces en dos grandes grupos, Turistas Extranjeros y Nacionales:

Mujeres y hombres que se encuentren dentro de la categoría de profesionales jóvenes y profesionales adultos, con edades que fluctúan entre los 35 y 59 años.

Que visiten la región y que busquen vivir una “experiencia sureña” introduciéndose en las tradiciones del lugar valorando los atractivos naturales y el manejo sustentable de los operadores turísticos en la dimensión de relación con la comunidad, y con el medio ambiente bajo un servicio de calidad Premium y personalizado.

El segmento escogido debe pertenecer al nivel socio económico AB y C1a por la exclusividad del recinto y los precios a los cuales se entregara el servicio.

3.1.3. Estimación de la Demanda Potencial

3.1.3.1. Demanda Potencial Actual (anual)

De acuerdo a la Encuesta mensual de Alojamiento Turístico (EMAT), se registraron durante el periodo comprendido desde abril del 2016 hasta marzo del 2017 236.300 llegadas de turistas tanto nacionales como extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico en la región de Los Lagos, específicamente al sector de Hualaihué y localidades aledañas.

En base a lo anterior, se obtuvo que el 43% del total de llegadas correspondía a turistas extranjeros, es decir, 101.609 personas.

De este total, el 57% está dentro del rango de edad establecido para el mercado objetivo, acotando el número a 57.917 turistas extranjeros.

Por otro lado, el 57% restante está representado por turistas nacionales (134.691). Por efectos de segmentación, se tiene que solo el 33% se encuentra dentro del rango de edad aceptado (44.448) y de esta cifra, solo el 12,38% corresponde a personas pertenecientes al segmento ABC1 llegando a una cifra final de 5.503 turistas nacionales.

Una vez aplicada la segmentación correspondiente, se obtuvo que entre turistas nacionales y extranjeros, un total de 63.420 personas podrían adquirir el servicio en cuestión, es decir, un 26,8% con respecto del número de personas que necesitan el producto.

En cuanto al tiempo de permanencia del turista, se determinó a partir del promedio de pernoctaciones realizadas por pasajeros en establecimientos de alojamiento turístico en la zona de Hualaihué y alrededores, arrojando un hospedaje promedio de 2 noches por persona.

Con la información anterior, es posible determinar demanda potencial actual:

- Número de personas que necesitan el producto (N) = 236.300 personas
- Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R) = 26,8%
- Tasa de consumo de uso del producto (F) = 2 noches
- Demanda potencial actual Anual = 126.657 personas.

3.1.3.2. Demanda Potencial Actual Temporada Alta

Para la obtención de este dato se consideraron el total de llegadas de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico entre los meses de Octubre 2016 hasta Marzo 2017, junto con la llegada de turistas por concepto de cruceros en la misma temporada, registrándose en total 221.939 llegadas.

Considerando que el 43% del total de las llegadas corresponde a turistas extranjeros, es decir, 95.434 personas y por otro lado que el 57% restante está representado por turistas nacionales (126.505) y habiendo aplicado la segmentación correspondiente, se obtuvo que entre turistas nacionales y extranjeros, un total de 60.308 personas que podrían adquirir el servicio en cuestión, es decir, un 27,1 % con respecto al número de personas que necesitan el producto.

En términos de estadía se utilizó el mismo cálculo realizado para estimar la demanda actual anual.

Por lo tanto con la información anterior, es posible determinar demanda potencial en temporada alta:

- Número de personas que necesitan el producto (N) = 221.939 personas
- Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R) = 27,1%
- Tasa de consumo de uso del producto (F) = 2 noches
- Demanda potencial Temporada Alta = 120.291 personas.

3.1.3.3. Demanda Potencial Actual Temporada Baja

Para la obtención de este dato se consideraron el total de llegadas de turistas nacionales y extranjeros a establecimientos de alojamiento turístico entre los meses de Abril 2016 hasta Septiembre 2016, junto con la llegada de turistas por concepto de cruceros en la misma temporada, registrándose en total 169.149 llegadas.

Considerando 43% del total de llegadas correspondía a turistas extranjeros, es decir, 72.734 personas y por otro lado, el 57% restante está representado por turistas nacionales (96.415) y habiendo aplicado la segmentación correspondiente, se obtuvo que entre turistas

nacionales y extranjeros, un total de 44.497 personas podrían adquirir el servicio, es decir, un 26,3% con respecto del número de personas que necesitan el producto.

Al igual que en caso anterior en términos de estadía se utilizó el mismo cálculo realizado para estimar la demanda actual anual.

Por lo tanto con la información anterior, es posible determinar demanda potencial en temporada baja:

- Número de personas que necesitan el producto (N) = 169.149 personas
- Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R) = 26,3%
- Tasa de consumo de uso del producto (F) = 2 noches
- Demanda potencial Temporada Alta = 88.972 personas.

Generándose una diferencia de 31.319 turistas por cambio de temporada.

3.1.3.4. Demanda Potencial Servicio Restaurant

Uno de los Servicios que entrega el Lodge a sus huéspedes corresponde a la alimentación provisionada por el Restaurant propio del establecimiento, pero este no solo será un servicio exclusivo para ellos, sino que también se encontrará abierto al público general. En consecuencia de lo anterior es que de este generará una nueva potencial demanda así como una nueva fuente de ingreso.

Por lo anterior es que se consideraron como referencia las llegadas por concepto de cruceros en la temporada 2014-2015 declaradas en la Política Regional de Turismo e Imagen de la Región los Lagos, Patagonia Chile. El valor corresponde a 77.394 turistas extranjeros, del cual se estima que un 1,5% pueda acceder al menú diario ofrecido por el

restaurant y conociendo que en promedio un crucero dura entre 4 y 11 días se considerará que en promedio el consumo sea de 2 días.

- Número de personas que necesitan el producto (N) = 77.394 personas
- Porcentaje de personas que podrían comprarlo (R) = 1,5%
- Tasa de consumo de uso del producto (F) = 2 días
- Demanda potencial Restaurant = 2322 personas.

3.1.3.5. Pronostico de Ventas

El Pronóstico de Ventas se ha elaborado considerando la demanda histórica según datos oficiales del (INE) en la Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico Región de Los Lagos, acotando el sector como el resto de la región entre los años 2016- 2017.

Para el pronóstico de ventas del primer año en temporada alta se consideró el promedio de las tasas de ocupación mensual desde Octubre del 2016 a Marzo del 2017 y en el caso del pronóstico de temporada baja se realizó el mismo ejercicio con los datos de Abril 2016 hasta Septiembre del mismo Año.

Para las cifras de los años posteriores se considera una tasa anual de crecimiento, en donde para el quinto año en temporada alta se espera trabajar a un 95% de capacidad, esto se justifica mediante los resultados esperados de las herramientas de marketing que se presentan en el presente plan, además del potencial que presenta sector que en su mejor temporada permite a los establecimientos de Alojamiento Turístico bordear estas cifras de ocupación.

En temporada baja se estima una capacidad del 76% al año 5, puesto que se estima que el crecimiento experimentado en este periodo se mantenga igual al del año anterior.

Tabla 3.1: Pronóstico de ventas Temporada Alta (Octubre - Marzo)

Temporada Alta	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad Total (habitaciones)	30	30	30	30	30
Vendido (%)	0,57	0,63	0,72	0,83	0,95
Capacidad Vendida	17	19	22	25	28
Capacidad No Vendida	13	11	8	5	2

Fuente: Elaboración propia.

Tabla3.2: Pronóstico de ventas Temporada Baja (Abril - Septiembre)

Temporada Baja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad Total (habitaciones)	30	30	30	30	30
Vendido (%)	0,43	0,48	0,56	0,66	0,76
Capacidad Vendida	13	14	17	20	23
Capacidad No Vendida	17	16	13	10	7

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3.6. Tasa Anual de Crecimiento

La tasa anual de crecimiento, se estimó en base al Plan Regional de Gobierno Región de Los Lagos 2014-2018 de los Lagos, considerando que se mantenga la tendencia del sector.

Tabla3.3: Pronóstico de la tasa de crecimiento. Evolución Acumulada

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de Crecimiento Temporada Alta	6%	9%	11%	12%
Tasa de Crecimiento Temporada Baja	5%	8%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia.

En base a lo anterior se estimaron los ingresos para los 5 años de evaluación del proyecto, se consideró un escenario neutral y el crecimiento de acuerdo al mercado. (Ver anexo 2)

3.1.4. Objetivos de Marketing

- Alcanzar una tasa de ocupación del 95% de las habitaciones al final del año 2023 en temporada Alta.
- Alcanzar una tasa de ocupación del 76% de las habitaciones al final del año 2023 en temporada baja.
- Ser una marca reconocida por los atributos de vinculación con la comunidad, sustentabilidad, turismo diferencial y excelencia del servicio al final del quinto año de operación.
- Lograr vinculación con la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico de la Municipalidad de Hualaihué al final del año 2022.
- Conseguir tres acuerdos de colaboración con agencias de turismo de la región al final del año 2022.
- Trabajar de manera permanente con al menos cinco operadores de turismo nacional al final del año 2023 a modo de canal de distribución.

3.1.5. Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se desea conferir a la empresa y al servicio que se entregará , de manera que el público objetivo comprenda, perciba y valore la diferencia competitiva que se tiene por sobre la competencia directa. Para que el posicionamiento sea efectivo, ha de hacerse de manera que el servicio ofrezca los atributos y características deseados por el segmento objetivo.

Dentro de los tipos de posicionamiento, se ha escogido el basado en los atributos que ofrece el producto, debido a que se considera una estrategia amplia y efectiva.

Consecuentemente, la empresa se posicionará en función de aquellos atributos que le permiten diferenciarse. Conceptualmente, se hace referencia a distintas características:

Sustentabilidad: La infraestructura y la ubicación permiten que el proyecto posea ventajas competitivas importantes potenciadas por la sustentabilidad con el cual se desarrollarán las actividades. Este concepto engloba tres temas importantes, la responsabilidad medioambiental, socio cultural y económica. Esto implica hacerse cargo del impacto sobre el entorno de la operación, no sólo desde el punto de vista ecológico, sino que también desde el punto de vista social, involucrando a la comunidad y a sus vecinos, ya sea conociendo sus estilos de vida, como también exponiendo actividades típicas y cotidianas que la vida moderna ha alejado de los visitantes de latitudes urbanas, y desde la perspectiva económica generar crecimiento en el sector al contratar servicios locales, comprar productos de la zona, contratar mano de obra local y concretar acuerdos de apoyo mutuo con entidades o personas cercanas al emplazamiento de la operación

Turismo diferencial: Este punto considera el hecho que como Lodge se ofrecerá un servicio de turismo diferente al tradicional, este tiene como objetivo contribuir con la comunidad del lugar y al mismo tiempo llevar al turista experimentar actividades nuevas, las cuales consideran un turismo más bien terrestre en donde el huésped podrá conocer y participar de las tradiciones del lugar y conocer a través de diferentes vivencias lo que es estar en el sur de Chile.

Servicio de calidad superior: Se pretende mediante el nivel de servicio y atención superar las expectativas del cliente, pues tanto en el de hospedaje como en el restaurant el servicio será del más alto nivel (personalizado, de trato cordial y hospitalario), complementado con actividades turísticas y servicios enfocados en ser una experiencia de aprendizaje, e igualmente otras actividades, (piscina, spa, espacios de recreación) que persiguen equilibrar y reconfortar al huésped.

Estos aspectos constituyen la propuesta de valor; significaciones que se traducen en los atributos que se han listado en la estrategia Competitiva.

3.2. Aspectos Operacionales

3.2.1. Estrategia de Producto

3.2.1.1. Concepto general de producto y variedad

Vive Huailaihué Lodge brinda servicio de alojamiento, enlazado a la actividad turística y al continuo contacto con la comunidad. El Lodge contara con una instalación de 2 pisos con áreas verdes, estacionamiento y espacios comunes como restaurant, spa, piscina temperada, hall, recepción, salas multiuso y otros.

El establecimiento dispondrá de 340 hectáreas considerando todas las instalaciones, y se compondrá de 30 habitaciones, las cuales estarán dispuestas en ambos pisos.

Existirán 3 modalidades de habitaciones: De 38 m², 25 m² y 15,5 m² que no tan solo se diferenciarían por el espacio disponible sino también por el modelo de cama y equipamiento adicional.

El servicio se diferenciará por el concepto de sustentabilidad, compromiso con la comunidad local y un turismo diferencial.

3.2.1.2. Producto esencial o beneficio central

El producto atenderá a las necesidades de hospedaje, de turistas extranjeros como nacionales asegurando comodidad, seguridad, descanso y recreación.

3.2.1.3. Producto Genérico

El Lodge proporcionará diferentes tipos de habitaciones completamente equipadas, en sus diferentes versiones con camas de tipo 2 plazas, cama King y cama súper King. Todas contarán con baño privado, armario, mesa y sillas dobles para desayuno, veladores y lámparas además de un set de arrimo y espejo. En la habitación más grande adicionalmente se incluye un futón, una cómoda y un juego de terraza.

Junto con lo anterior, el Lodge contará con espacios comunes especializados para el público objetivo, como lo son el restaurant, spa, piscina temperada, enfermería, hall, recepción, estacionamiento, áreas verdes y sala multiuso.

3.2.1.4. Producto Esperado

Los turistas esperan en cada habitación del Lodge espacios amplios y limpios, camas cómodas y de calidad, muebles funcionales y modernos. Además de una decoración ecológica de lujo que replique el entorno natural en donde se encuentra ubicado el Lodge, además de un alto nivel de privacidad y servicio personalizado.

En términos de alimentación y atención al cliente, se espera un servicio de calidad y excelencia, comida de buen sabor y platos típicos del sector. En los espacios comunes se desea limpieza, orden, comodidad y equipamiento de alta gama.

A nivel general se espera un ambiente tranquilo y agradable, en donde los turistas puedan desarrollar las diferentes actividades que propone el Lodge de manera segura y confiable interactuando con la comunidad de Huailaihué y recibiendo la mejor atención por parte del personal asignado

3.2.1.5 Producto Ampliado

El producto ampliado del proyecto se basa en los servicios adicionales y/o características que generalmente un Lodge no tendría. Destacamos el siguiente:

- Servicio de turismo integrado

Si bien Vive Hualaihué Lodge ofrecerá a los huéspedes servicios de turismo aventura bajo una alianza con dos agencias de turismo reconocidas en la zona (Hornopirén Expediciones y Patagonia El Cobre) .El Lodge tendrá un servicio propio de turismo, diferenciado de aquellos que entregan las agencias y otros hoteles. Este radica principalmente en un turismo en donde el huésped podrá involucrarse en aquellas actividades típicas de la zona por lo que cada día en Vive Hualaihué Lodge será diferente.

Comenzando por la elaboración casera de múltiples productos, seguido por una degustación de los platos típicos del sector, para posteriormente iniciar talleres artesanales, como por ejemplo el de la escultura en madera, experimentar ciertos deportes y tradiciones, como lo es la pesca con moscas , incursionar en el agroturismo y la fotografía rural que junto con el turismo terrestre bajo la modalidad “storytelling”, dará a los huéspedes la posibilidad de

disfrutar de caminatas, excursiones, senderismo y visitas guiadas por las distintas atracciones de Hornopirén no tan solo motivados por un guía turístico sino que también serán parte de esta experiencia, habitantes del sector que desempeñaran un papel fundamental como relatores de historias, que darán al turista una nueva perspectiva al conocer cada lugar.

3.2.1.6. Producto potencial

El producto potencial del proyecto se basa en un aumento de la capacidad a través de la construcción de más habitaciones o nuevas modalidades de alojamiento y la incorporación de nuevos servicios.

3.2.1.7. Marca

La marca se ha definido como “Vive Hualaihué Lodge”, debido a que permite al cliente asociar el nombre con el lugar donde se ubicará el establecimiento, lo que forma parte de la propuesta de valor del servicio, así como vincular el hecho de la experiencia de vivir en la Comuna de Hualaihué.

En lo que respecta a la imagen corporativa, en la figura se muestra una versión preliminar, en esta se representan las montañas y el sol dentro de diferentes capas de arboleda, principalmente se evoca a un encuentro con la naturaleza y el exterior, donde los huéspedes puedan disfrutar de una estadía inmersa en los rincones que ofrece el Sur de Chile.

Figura3.1: Imagen Corporativa “Vive Hualaihué Lodge”



Fuente: Elaboración propia.

3.2.2. Estrategia de Comunicación

3.2.2.1. Público objetivo de la estrategia de comunicaciones

Turistas Extranjeros y turistas Chilenos del sector socioeconómico ABC1 y de ingresos similares en el caso del público internacional. En otras palabras, la estrategia va enfocada al decisor, comprador y usuario del servicio.

Publicidad

Objetivo

Informar sobre nuestros productos y lograr un efecto de recuerdo sobre los mismos.

Presupuesto

Los costos publicitarios estarán basados en el hosting anual de la página web de la empresa, los avisos de Facebook, Instagram y twitter, el uso de Google AdWords y la contratación de una Agencia publicitaria, además de la impresión de distintos instrumentos de editorial como trípticos , folletos, avisos, pendones y afiches que serán diseñados por esta última.

Medios

Página web propia: Canal publicitario y de contacto, en dicho espacio el servicio ofrecido podrá ser revisado detalladamente en términos de habitaciones, actividades ofrecidas, galería de imágenes, experiencias y otras informaciones específicas.

Frecuencia: Vigente todo el Año, en ambas temporadas.

Redes sociales: Fan Page en la red social de Facebook, donde periódicamente se publicará información relacionada con precios, promociones y beneficios del servicio. También se utilizará Instagram y twitter a través de interacciones, reproducción de videos considerados dentro de la publicidad pagada.

Frecuencia: Todas las semanas se debe realizar al menos una publicación por parte del Lodge y se debe estar activo en todas las redes, dos meses antes que se inicien operaciones, el costo asociado considera un aviso publicitario mensual que se generará a partir de temas relacionados buscados y comentados por los diferentes usuarios. Las redes estarán activas en ambas temporadas.

Folletos y otros: Se diseñarán anualmente trípticos y folletos acordes con la imagen y estrategia de la empresa, de manera de ofrecerlos a los operadores mayoristas nacionales, de exponerlos e Frecuencia: Vigente todo el Año, en ambas temporadas en las ferias, y de obsequiárselos a potenciales clientes. Estos serán de carácter informativo, donde se especificarán los atributos diferenciadores del producto y las razones del por qué el potencial cliente debería preferir el servicio de Vive Hualaihué Lodge.

Frecuencia: Para antes de iniciar operaciones, se deberá manejar un stock de material editorial, que pueda ser facilitado a los clientes que visiten el Lodge y también que se pueda entregar en las diferentes ferias y eventos, con el fin de dar a conocer la marca.

El Material debe estar disponible todo el año, para ambas temporadas.

Plataformas web: Los servicios y actividades de Vive Hualaihué Lodge serán promocionados en distintas plataformas web con el fin de llegar al turista extranjero, de esta manera se utilizará Tripadvisor, servicio web gratuito que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes además de foros de viajeros.

Por otro lado también se hará uso de otros medios pagados como los son Atrapalo, trivago, Booking y Expedia Travel que además de ser considerados como publicidad para el Lodge, formaran parte del canal de distribución.

Frecuencia: Se hará uso de estas plataformas todo el año, y solo se baja el anuncio para aquellas fechas en que el Lodge no posea más capacidad de la solicitada.

Finalmente también se utilizara Google AdWords, programa que se dedica puramente a la publicidad online y permite crear anuncios que figuran en las búsquedas de google cuando se busca información relacionada al negocio.

Frecuencia: Este método de publicidad entrará en uso al iniciar operaciones y solo estará activo por una cantidad de clicks determinados, que corresponden a los proporcionados por la plataforma de acuerdo al monto a pagar mensualmente.

3.2.2.2. Relaciones públicas

Objetivo

Lograr aceptación e interés del público sobre el producto.

Presupuesto

El costo incurrido en esta estrategia comunicacional se relaciona con la remuneración de un relacionador público quien será el encargado durante todo el año de diseñar estrategias para generar confianza entre la empresa y sus públicos, además de gestionar la relación con los medios de comunicación, el diseño y ejecución de eventos y actividades, de la coordinación de acciones de patrocinio y, sobre todo, de que los clientes obtengan una imagen satisfactoria del establecimiento.

Tipos de relaciones públicas

Dentro de las labores se destaca atender personalmente a algunos clientes de relevancia, recibéndolos y acompañándolos incluso fuera del Lodge, representar al establecimiento en diferentes eventos, actos y reuniones que puedan ser útiles para la correcta promoción del establecimiento, de su imagen y de su oferta de servicios, la asistencia a ferias

internacionales de turismo, convenciones hoteleras además de viajar a las diferentes regiones del país para conseguir convenios con distintas empresas, junto a la labor de dar a conocer el Lodge en la comunidad para incentivar su inclusión en la actividad.

3.2.2.3. Promoción de ventas

Objetivo

Atraer nuevos clientes

Presupuesto

El costo indirecto corresponde a los ingresos que no se percibirán por realizar los descuentos correspondientes.

Tipos de promociones

Se manejarán dos tipos de descuentos, aquellos aplicados a los operadores turísticos nacionales y plataformas web (Atrapalo, trivago, Booking y Expedia Travel) en donde el servicio se ofrecerá a precios inferiores a los establecidos. En ambos casos el descuento considera tanto las comisiones por canal de distribución como el descuento en precios, ya que este se paga de acuerdo a las ventas generadas por estos medios.

Por otro lado también existe un porcentaje no percibido por aquellas ofertas propias del Lodge por fechas especiales (Día de San Valentín, Día del Padre y Día de la Madre) además de ofertas especiales por temporada y diferentes tipos de paquetes de servicios.

3.2.3. Estrategia de Distribución

Con respecto a los canales de distribución, son tres los medios que se utilizarán: operadores de turismo, sitio web además de plataformas web, y venta directa.

Gran parte de los esfuerzos de ventas se concentrarán en los operadores mayoristas nacionales, quienes mantienen relaciones comerciales con mayoristas y minoristas extranjeros, e indirectamente con el cliente. De esta manera, los servicios del hotel serán ofrecidos a aquellos intermediarios mediante los principales operadores nacionales: Cocha

Chile, ADS Mundo, CTS Turismo, First Premium Travel, Turavion, Protours, Latitud 90 y Chirak Tour Operador.

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

La venta directa considera la reserva mediante el contacto directo de los clientes al personal asignado del hotel, es decir, en el mismo establecimiento.

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

3.2.4. Estrategia de Precio

Vive Hualaihué Lodge contará con diferentes tipos de precios, dependiendo del tipo de habitación y de la temporada.

Tabla 3.4: Precios por All - Inclusive

Servicio All - Inclusive	Precio Temporada Alta	Precio Temporada Baja
Habitación 38 m² (baño privado)	\$ 140.000	\$ 125.000
Habitación 25 m² (baño privado)	\$ 114.000	\$ 96.000
Habitación 15,5 m² (baño privado)	\$78.000	\$ 60.000

Fuente: Elaboración propia.

Cada precio se considera All - inclusive por lo que consta de los siguientes servicios:

Servicios de recepción

- ✓ Registro de entrada / salida privado

- ✓ Servicio de conserjería
- ✓ Guardaequipaje

Comida & bebida

- ✓ Menú Completo (Desayuno, Almuerzo, Cena) / Buffet Libre
- ✓ Bar (cuota determinada)

Servicios de limpieza

- ✓ Servicio diario de camarera de pisos
- ✓ Servicio de habitaciones
- ✓ Lavandería

Exteriores

- ✓ Jardín
- ✓ Terraza
- ✓ Sala Multiuso

Bienestar

- ✓ Spa
- ✓ Piscina Templada / Piscina al Aire Libre
- ✓ Enfermería
- ✓ Calefacción

Actividades

- ✓ Día Temático (talleres, deportes, tradiciones, actividades guiadas)
- ✓ Turismo terrestre (excursiones, caminatas, senderismo y visitas guiadas)
- ✓ Storytelling
- ✓ Entretenimiento Nocturno

Generales

- ✓ Estacionamiento exclusivo por habitación
- ✓ Wifi-gratis

También se contempló que dentro de la demanda potencial tanto en temporada baja como en temporada alta, existirán huéspedes que solo utilizaran el servicio de alojamiento y no

optaran por la tarifa All – inclusive, por lo que se estableció un precio que solo incluye la estadía en Vive Hualaihué Lodge por una noche, sin ningún tipo de servicio adicional además del alojamiento.

Tabla 3.5: Precios por Hospedaje

Hospedaje	Precio Temporada Alta	Precio Temporada Baja
Habitación 38 m²	\$ 70.000	\$62.500
Habitación 25 m²	\$ 57.000	\$ 48.000
Habitación 15,5 m²	\$ 39.000	\$ 30.000

Fuente: Elaboración propia.

De la misma manera se establecieron precios únicos por concepto de restaurant:

Tabla 3.6: Precios por concepto de Restaurant

Restaurant	CLP	USD/\$650
Desayuno	\$ 5.400	8
Almuerzo	\$ 15.000	26
Cena	\$ 17.000	26
Menú Diario/ Buffet Libre	\$ 35.000	34

Fuente: Elaboración propia.

3.2.4.1 Criterios de Fijación de Precios

Orientado al Valor Percibido

De los criterios principales para fijar el precio, se consideró el valor percibido por el potencial huésped a la hora de preferir un establecimiento de alojamiento turístico frente a

otro. Por lo consiguiente se utilizó de referencia aquellos aspectos que la plataforma EIEconomista (2015) destaco como elementos diferenciadores, que para efectos del presente plan se ajustaron en términos de la modalidad del establecimiento, que en este caso corresponde a un Lodge. Complementando lo anterior con los resultados de la encuesta realizada.

Cabe destacar que el servicio presentado promete una serie de elementos diferenciadores que entrega al valor al cliente, como los son los relacionados al turismo y las actividades que de este se generan.

Tabla 3.7: Catalogación de Servicios

Servicios muy valorados	Servicios bastante valorados	Servicios poco valorados
<p>Conexión wifi Aire Acondicionado/ Calefacción</p>	<p>Late check-out Amenities Parking Buffet libre Secador (de pelo) Restaurante Televisión Piscina</p>	<p>Lavandería Gimnasio Biblioteca Guardería</p>

Fuente: Elaboración propia.

Atributos más valorados según la encuesta:

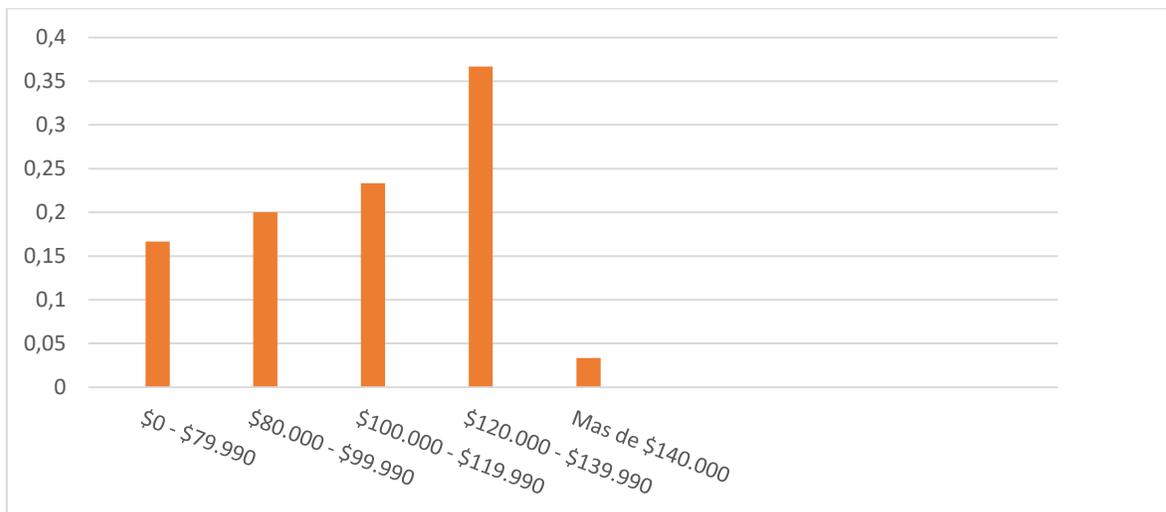
- Ubicación
- Gastronomía
- Actividades Ofrecidas
- Calidad del Servicio y Atención

Orientado a la Demanda

A través de la encuesta aplicada a un selecto grupo de extranjeros y nacionales, en donde se les consulto cual sería el rango de precios que estarían dispuestos a pagar por una noche, en

un establecimiento de alojamiento turístico con las características que posee Vive Hualaihué Lodge.

Gráfico 3.1: Precios que los potenciales turistas encuestados estarían dispuestos a pagar



Fuente: Elaboración propia.

Orientado a la Competencia

Para la fijación del precio fueron considerados los precios competidores tanto de establecimientos que se encuentran en el sector, como por aquellos que entregan un servicio de similares características, esto con el fin de obtener una referencia para establecer el monto a cobrar. (Ver Anexo 3)

3.2.5. Estrategia de Introducción al Mercado

De acuerdo a lo descrito anteriormente es que la estrategia con la cual se entrará al mercado corresponde a Descremado Rápido, ya que el servicio se ofrecerá a precios altos y con un alto grado de promoción.

3.3 Presupuesto de costos asociados al Plan de Marketing

Tabla 3.8: Presupuesto de inversiones relacionadas a las actividades de comunicación

Publicidad	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Agencia Publicitaria	\$ 470.000	\$ 470.000				\$ 940.000
Hosting Página Web	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 102.495
Redes Sociales			\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 170.000	\$ 510.000
Material Editorial			\$ 227.000	\$ 227.000	\$ 227.000	\$ 681.000
Total						\$ 2.233.495

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Presupuesto general de la estrategia de comunicación para cada año de operación

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Página Web	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 245.988
Redes Sociales	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 762.000
Material Editorial	\$ 850.000					\$ 850.000						\$ 850.000	\$ 2.550.000
Google AdWords	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 1.944.996
Total													\$ 5.502.984

Remuneraciones área de Marketing

Relacionador Público - Remuneración	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 13.284.132
-------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	----------------------

Fuente: Elaboración propia

4. ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE PERSONAS

4.1. Objetivos Estratégicos de la Función de Dirección de Personas

OP-1 Crear un clima organizacional favorable, positivo, fomentando el sentido de comunidad.

OP-2 Ayudar a la organización a desarrollar las competencias para que se alinean con los objetivos misión y visión.

OP-3 Proporcionar un programa de reclutamiento que permita la selección del personal con las competencias adecuadas para cumplir con la visión del negocio.

OP-4 Incentivar prácticas sustentables por parte de todo el personal.

OP-5 Implantación de un sistema de compensaciones justo y equitativo basado en las necesidades de la empresa.

4.2. Cultura de la Organización

Vive Hualahihué Lodge, tendrá una forma de vida organizacional en la cual los miembros serán animados a formar parte de un clima organizacional en donde predomine el sentido de comunidad, haciendo que los colaboradores de todas las áreas de trabajo se sientan importantes para el cumplimiento de los objetivos de la organización a través de un enfoque responsable con el medio ambiente, proporcionando hábitos orientados hacia la sostenibilidad, buscando el bien común y con un marcado sentido del deber.

Se buscará que todo aquel que trabaje en el Lodge, interprete a la organización como un lugar en el cuál predomine el respeto y la aceptación de nuevas ideas.

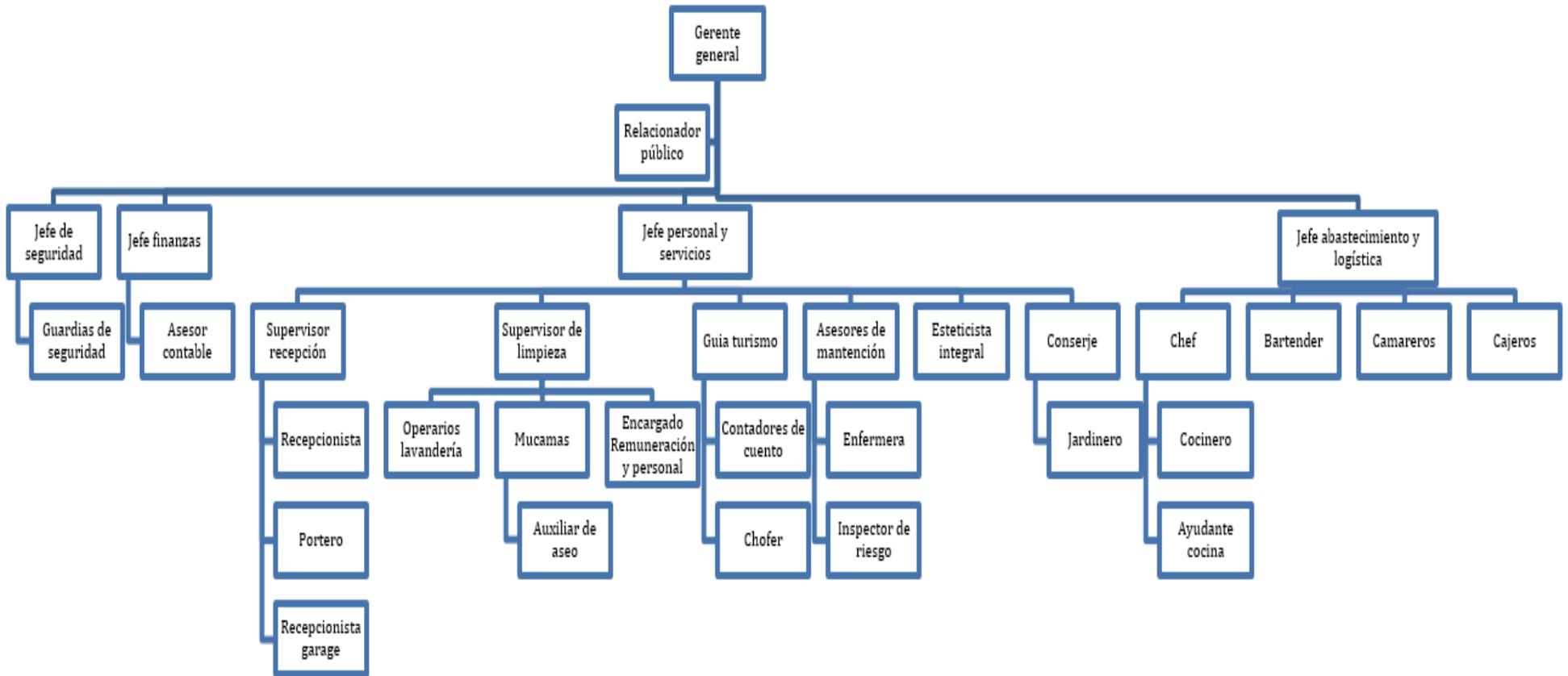
Para desarrollar con éxito esta cultura organizacional, y de esta forma influir en el desempeño de los trabajadores, nos vincularemos a los siguientes valores organizacionales:

- **Comunidad:** Se generarán instancias en las cuales los colaboradores puedan sentir el lodge como parte de su hogar. Así como también pueda existir un vínculo con las costumbres de la localidad.
- **Calidad:** Se busca proporcionar un servicio de calidad, tanto para el cliente y los colaboradores, proporcionando las instalaciones y las herramientas adecuadas para que los turnos de trabajo se realicen de la forma más cómoda y óptima posible.
- **Orientación al cliente:** El individuo será considerado el eje principal de la organización, por lo cual se debe cuidar a los clientes, ofreciéndoles un servicio de calidad prestando atención a sus necesidades.
- **Responsabilidad social:** Se incentivarán prácticas éticas, y se buscará ayudar a la localidad en la que está ubicado el Lodge.
- **Sustentabilidad/ sostenibilidad:** A todo el personal se le internalizará para la realización de prácticas que sean amigables con el medio ambiente.

4.3. Organigrama que Representa la Estructura General de la Empresa

Figura 4.1: Organigrama Vive Hualaihué Lodge

Fuente: Elaboración propia.



El organigrama del Lodge será encabezado por el Gerente general, quién será la persona con mayor responsabilidad de la organización, por lo que los distintos cargos deberán ceñirse a los dictámenes que éste proponga, sin cuestionar su autoridad. Posteriormente, los mandos con mayor responsabilidad corresponderán a los jefes de área, quienes se encargarán del correcto funcionamiento de cada uno de los servicios que presenta el Lodge. A pesar de que no todas las áreas se encuentran relacionadas unas con otras, se espera generar instancias en las que se puedan apoyar mutuamente

4.4. Dotación del Personal (actual y futura)

Tabla 4.1: Dotación de personal

PUESTOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesor Contable	1	1	1	2	2
Asesores de manteción	2	2	2	4	4
Auxiliar de Aseo	4	4	4	4	4
Ayudante de cocina	2	2	3	4	4
Barman	2	2	2	2	2
Cajeros	2	2	2	2	2
Camareros	10	10	12	14	14
Chef	2	2	3	3	3
Cocinero	2	2	2	3	3
Conductor Automóvil turismo	2	2	2	2	2
Conserje	1	1	1	2	2
Contadores de cuenta	3	3	4	4	4
Encargado remuneración y personal	1	1	1	1	1
Enfermera	1	1	1	1	1
Esteticista Integral	3	3	3	3	3
Gerente general	1	1	1	1	1
Guardias de seguridad	3	3	3	3	3
Gula turístico	3	3	4	4	4
Inspector de seguridad	1	1	1	1	1
Jardinero	2	2	2	2	2
Jefe abastecimiento y logística	1	1	1	1	1
Jefe de finanzas	1	1	1	1	1
Jefe de personal y de mantenimiento	1	1	2	2	2
Jefe de seguridad	1	1	1	1	1
Mucama	3	3	3	4	4
Operarios Lavandería	2	2	2	4	4
Paisajista	1				
Portero	1	1	1	2	2
Recepcionista de Garage	1	1	1	1	1
Recepcionistas	2	2	2	2	2
Relacionador público	1	1	1	2	2
Supervisor de limpieza	1	1	1	1	1
Supervisor recepción	1	1	1	1	1
Total personal	65	64	71	84	84

Fuente: Elaboración propia.

Durante el primer año se espera tener una dotación de personal compuesta por 65 personas, posteriormente disminuirán a 64 al segundo año, aumentado a 71 al tercer año, 84 al cuarto año y quinto año de funcionamiento.

4.5. Descripción y Análisis de Puestos

Cada una de las descripciones de puesto estipula los deberes y tareas que serán requeridas para realizar el cargo. Por lo que servirá de guía al aplicante a la hora de postular. Es fundamental que la descripción de los puestos sea conocida por cada uno de los trabajadores de la organización para evitar la sobreexplotación de los trabajadores y malos entendidos a la hora de asignar responsabilidades.

Las descripciones para el personal del Lodge se encuentran en el Anexo 6.

4.6. Objetivos y Estrategias de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

4.6.1. Objetivo Reclutamiento

Realizar un programa de reclutamiento que permita traer al personal con las competencias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos.

4.6.2. Estrategia Reclutamiento

El proceso de reclutamiento tendrá como prioridad a las personas que tengan como residencia la localidad de Hualihué, lo que no excluye que puedan provenir de otros lados siempre y cuando cumplan con los requisitos especificados en la descripción del puesto.

Para el primer año, los cargos de mayor responsabilidad se realizarán a través de un reclutamiento externo, el cual estará a cargo de la empresa consultora Gersha, la cual lleva diecisiete años en el mercado. La prestación de este servicio será temporal, durante el primer año.

Una vez obtenida la persona ideal para el puesto de Gerente general, se precederá a escoger a los jefes de área, con la ayuda del candidato previamente escogido como Gerente.

Para lograr un buen proceso de reclutamiento, se divulgará en todos los medios de comunicación masiva (especialmente locales) los cargos que se solicitan, y con su respectiva descripción de actividades a realizar.

4.6.3. Objetivo Selección del personal

Encontrar fuentes de información que proporcionen una descripción válida de las características de las personas a contratar.

4.6.4. Estrategia Selección del personal

Las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados serán:

- **Entrevistas:** El Gerente General, será quien se encargue de preparar, aplicar y evaluar las futuras entrevistas dirigidas de selección. Donde se evaluará la expresión oral.
- **Pruebas de conocimiento:** En razón de su forma de aplicación, ésta será una prueba oral y se empleará sólo para el cargo de Gerente General y asesor contable.
- **Pruebas psicológicas:** La organización, a través de la prestación de servicios de un psicólogo laboral externo, aplicará pruebas psicológicas que representen un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de los candidatos. Específicamente para cargos que se encuentren en contacto con el cliente, como recepcionistas.
- **Proceso de revisión de referencias:** Se debe diseñar un formato para verificar referencias laborales de los candidatos, con la finalidad de que no se omitan puntos importantes que se requiera corroborar.

En conclusión, la aplicación de distintos filtros durante el proceso de selección de personal nos ayudará a reducir tiempo y esfuerzos, además de asegurarnos la contratación del candidato idóneo para la empresa y para el puesto que se busca cubrir.

4.6.5. Objetivo Contratación personal

Contratar al personal idóneo, con el cual se pueda crear una fuerte relación con la organización.

4.6.6. Estrategia Contratación personal

Para la contratación de personal, se utilizará un tipo de contrato indefinido, lo que le proporcionará más estabilidad al trabajador, donde el vínculo finaliza con la renuncia, el despido, o la muerte del trabajador. Por otra parte, servicios temporales que sean de carácter externo se pagarán con boletas de honorarios una vez terminado el servicio.

4.6.7. Objetivo Desvinculación personal

Utilizar un método de desvinculación de personal que permita mantener una buena imagen de la organización con el entorno.

4.6.8. Estrategia Desvinculación personal

La desvinculación de personal por decisión de la empresa, la decidirá el gerente general junto con el Jefe de Finanzas y Recursos Humanos, donde previamente el trabajador recibirá una carta de amonestación y si el comportamiento es reiterado se procederá a la desvinculación.

Las causas de desvinculación serán:

- **Desalineación de objetivos:** Los objetivos de la compañía y de la persona no se encuentran alineados
- **Conflictos:** Como la vida misma, las empresas son grupos sociales donde se producen roces, rencillas y conflictos. Algunos llegan al “punto de no retorno”. Esta es una de las principales causas de desvinculación.

- **Divulgación de información confidencial:** Una vez comunicada la desvinculación se procederá a pagar los años de servicio y realizar los trámites de la forma más transparente posible.

4.7. Objetivos y Estrategia de Socialización y Evaluación del Desempeño

4.7.1. Objetivo Socialización

Preparar y conectar a los colaboradores que hayan sido contratados, hacia la cultura de la organización.

4.7.2. Estrategia Socialización

El proceso de socialización estará a cargo del gerente general, el que deberá contar con un tipo de liderazgo democrático que estimule la participación conjunta de los colaboradores, el desarrollo integral de las personas y la satisfacción laboral. Este proceso se iniciará apenas se incorpore un nuevo trabajador al Lodge, donde existirá un comité de bienvenida el cual dará indicaciones generales de la cultura organizacional

Las indicaciones generales se basarán en una guía de comportamiento sustentable, donde se incentivará al reciclaje y al ahorro de energías, además de una pauta de lo que se evaluará al final de cada mes. Posteriormente, se realizarán diversas encuestas de satisfacción (tanto formal como informal).

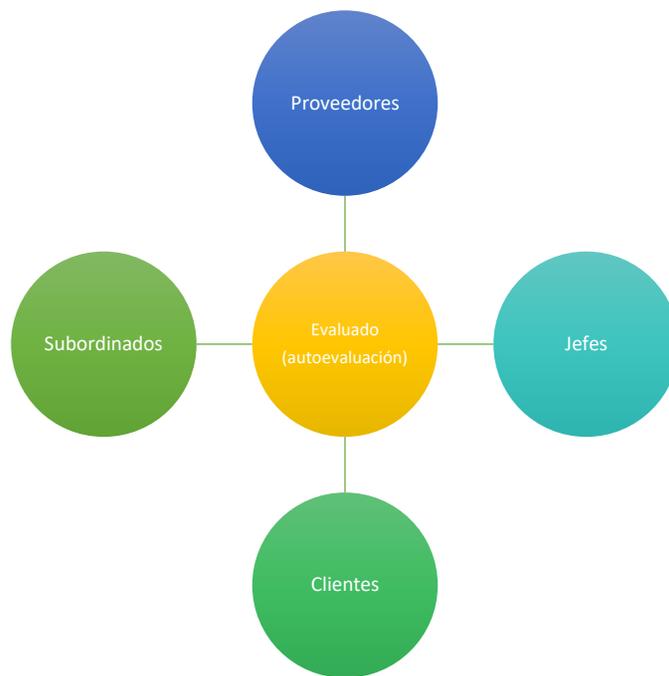
4.7.3. Objetivo Evaluación de desempeño

Proporcionar un sistema de evaluación de desempeño que proporcione una retroalimentación efectiva, con el fin de mejorar las falencias que se presenten en el lodge.

4.7.4. Estrategia Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realizará una vez al mes, dirigida por el gerente general y los jefes de área. Cada trabajador tendrá distintas metas que deberá ir cumpliendo, donde se le dará el reconocimiento necesario. Esto se llevará a cabo a través del método de evaluación de desempeño de 360°, la que considera todos los factores que se encuentran interactuando con la persona, tales como la relación con los clientes, jefes, proveedores, etc.

Figura 4.2: Evaluación 360°



Fuente: Elaboración propia.

Luego de obtener los resultados de cada una de las áreas a evaluar se sacará un promedio, el que se comparará con resultados anteriores, donde las tres personas con mejores resultados recibirán un bono por desempeño. Las encuestas proporcionadas por los clientes se realizarán a la hora del check out o por la página web. Para que la evaluación sea efectiva, se plantearán los objetivos abiertamente entre cada uno de los participantes, incluyendo una autoevaluación, donde los resultados se discutirán con respeto y honestidad.

4.8. Objetivos y Estrategia de Capacitación y Entrenamiento de Personas

4.8.1. Objetivo Capacitación y entrenamiento personas.

Mejorar habilidades y actitudes del personal a través de capacitaciones que incentiven el conocimiento.

4.8.2. Estrategia Capacitación y entrenamiento personas.

Para que se cumplan los objetivos de Vive Hualahiué Lodge, se deberá realizar un entrenamiento de personal que involucre todas las áreas.

El primer año será liderado por una empresa externa debido a que es necesario contar con una organización que posea más experiencia para poder iniciar el negocio, donde posteriormente estará a cargo del gerente general, jefe de finanzas y jefe de recursos humanos.

Para realizar el programa de capacitación se tendrán las siguientes etapas:

- Detectar las necesidades de la empresa, evitando malgastar recursos en capacitaciones innecesarias.
- Clasificar y jerarquizar esas necesidades. Se deberán ordenar para decidir cuáles son las más urgentes y cuáles se tienen que programar a largo plazo.
- Definir los objetivos de capacitación según área correspondiente, es decir, motivos de llevar adelante el programa.
- Elaborar el programa de capacitación. Determinando la fecha y el lugar a realizar (lo que será en horario de trabajo y en el mismo Lodge)

- Evaluación de los resultados del programa, lo que se debe hacerse antes, durante y después de ejecutar el programa de capacitación.
- Por otro lado, se realizarán capacitaciones de gestiones sostenibles en la empresa, con el fin de ir mejorando las buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente. Además, se realizaran capacitaciones en las tecnologías de la información, con el fin de que el personal no tenga problemas para utilizar el intranet del recinto, y así obtener mayor provecho de éste.

4.9. Objetivos y Estrategias de Higiene y Seguridad Industrial.

4.9.1. Objetivo Higiene laboral

Determinación de las prácticas que se utilizarán para asegurar la salud física y mental de los colaboradores.

4.9.2. Estrategias de Higiene laboral

Las condiciones ambientales en la que se desempeñará el trabajo, es fundamental para la satisfacción del personal y el buen desempeño, por lo que, para garantizar la integridad física y mental del trabajador, se diseñará un programa de higiene laboral que se basará en los siguientes aspectos:

4.9.2.1. Entorno físico

- Iluminación: Se proporcionará de la iluminación adecuada con el fin de que el personal no tenga que forzar la vista, especialmente durante los meses de invierno en los que se oscurece antes.
- Temperatura: Todo el hotel contará con un sistema de calefacción y aire acondicionado.
- Ruidos: El material de la construcción aislará el ruido externo.

4.9.2.2. Entorno psicológico

- Relaciones humanas: Se fomentará el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.
- Estilo de administración democrático: Se escucharán atentamente las opiniones de cada uno de los colaboradores en cuanto a la organización del Lodge, sin importar el cargo que desempeñen. El gerente general deberá tomar decisiones que favorezcan a toda la comunidad y ser flexible ante el surgimiento de nuevas ideas.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés: Al colaborador no se le molestará fuera de las horas de trabajo, se evitarán las llamadas luego de que la persona termine sus labores, así como también cuando se encuentre de vacaciones.

4.9.3. Objetivo Seguridad Industrial.

Administrar los riesgos ocupacionales para la prevención de accidentes laborales, prevención de robos e incendios.

4.9.4. Estrategias Seguridad Industrial.

Para garantizar la seguridad industrial de todos los colaboradores y clientes se implementarán las siguientes medidas de seguridad:

- Al ubicarnos en una zona sísmica, se le explicará al personal las áreas de seguridad a las que se debe evacuar ante un sismo de alta intensidad, ubicando una zona de seguridad en la cual no se encuentren objetos que se puedan caer ni ventanales.
- Se pondrá atención a los volcanes cercanos al Lodge, para saber evacuar con anticipación ante cualquier actividad volcánica inusual.

- Para evitar los robos, se dispondrá de un sistema de seguridad donde en cada pasillo tendrá cámaras de seguridad, administrada por el jefe de seguridad, en conjunto a los guardias, quienes tendrán turnos de día y de noche.
- El Lodge contará con una enfermera capacitada para aplicar primeros auxilios y reaccionar ante cualquier eventualidad.
- Cada pasillo indicará salidas de emergencia y se tendrán a mano los números de emergencia.
- A los colaboradores que deban realizar trabajos de esfuerzo se les proporcionaran las herramientas de seguridad necesarias para garantizar su bienestar.
- Los guías de turismo tendrán planes de contingencia en caso de un accidente.

Todo este programa de seguridad será administrado por un prevencionista de riesgo o inspector de seguridad, el cual poseerá la experiencia necesaria para minimizar cualquier riesgo laboral que pueda existir en el Lodge.

4.10. Objetivos y Estrategias de Motivación y Desarrollo del Personal

4.10.1. Objetivo Motivación y Desarrollo del personal

Proporcionar el impulso necesario para el cumplimiento de los objetivos organizacionales del Lodge a través de la satisfacción por parte de los colaboradores.

4.10.2. Estrategia Motivación y desarrollo del personal

Se mantendrá motivado al personal incentivando el respeto y buen trato por cada uno de los trabajadores, evitando los conflictos e incentivando la armonía en la empresa. Por lo que para el desarrollo y la motivación personal se realizaran las siguientes acciones:

- Establecer condiciones de trabajo seguro: Se buscará que el trabajador posea todas las comodidades para poder realizar su trabajo, por lo que el Lodge contará con un sistema de calefacción para el invierno y aire acondicionado para los días de verano, a los trabajadores que se encuentren realizando sus actividades en el exterior del recinto se le proporcionará un uniforme cómodo y que se adapte a la temperatura del medio.
- Generar un ambiente positivo: Se fomentará la preocupación por cada uno de los trabajadores, considerándolos como talento humano y no como un factor productivo. Se buscarán instancias en las que se pueda conocer más al personal no sólo en lo relacionado al trabajo, si no que en gustos y pasatiempos.
- Celebración de cumpleaños: Se mantendrá de manera visible los cumpleaños de cada uno del personal, lo que se celebrará con un almuerzo y regalos por parte de la empresa.
- Otras celebraciones: Se festejarán las promociones y ascensos, así como fechas importantes, tales como: navidad, año nuevo, años de servicio, etc.
- Incentivos Económicos: Se realizará un bono a los colaboradores que hayan tenido mejor desempeño en relación a la encuesta de evaluación.
- Reconocimientos: Por haber completado un curso o capacitación, así como también el buen desempeño y las buenas prácticas sustentables.

- Flexibilidad laboral: Se otorgarán días libres a los trabajadores en ocasiones especiales que no contemple la ley, como: fallecimiento de algún familiar cercano (considerando abuelos), cumpleaños, graduaciones, matrimonios, etc.

4.11. Objetivos y Estrategia de Compensaciones

4.11.1. Objetivo Compensaciones

Creación de un plan de remuneraciones y compensaciones objetivo, equitativo y justo.

4.11.2. Estrategia Compensaciones

La estrategia de compensaciones a utilizar para llevar a cabo el objetivo, se basará en torno al mérito y talento, en donde cada trabajador sentirá que se le está remunerando en relación a sus capacidades.

La forma de definir las remuneraciones para cada puesto de trabajo se realizará a través del Método de valuación por puntos (Anexo 5), donde los componentes de los puestos son comparados empleando factores de valuación. Posteriormente se compararán los valores obtenidos por la valuación por puntos con las remuneraciones promedio del mercado.

Este método se aplicará a cada cargo, sin embargo, en caso de querer retener a un colaborador se puede subir el salario sobre la recta salarial, para cuidar el capital humano.

4.12. Costo de la estrategia de Dirección de Personas

Tabla 4.2: Costo de Estrategia de Dirección de Personas Año 1

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Gerente general	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246	\$ 2.308.246
Jefe finanzas y recursos humanos	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554	\$ 1.360.554
Asesor Contable	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011	\$ 1.107.011
En cargado remuneración y personal	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954	\$ 1.094.954
Guía turístico	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727	\$ 2.188.727
Conductor Automóvil turismo	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992	\$ 676.992
Contadores de cuenta	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972	\$ 1.131.972
Paesajista	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059	\$ 804.059
Remuneraciones área operaciones												
Jefe alimentos y bebidas	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270	\$ 2.392.270
Chef	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897	\$ 1.132.897
Cocinero	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936	\$ 1.506.936
Cajeros	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755	\$ 1.405.755
Camareros	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147	\$ 1.767.147
Barman	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574	\$ 1.304.574
Esteticista Integral	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697	\$ 601.697
Jefe de seguridad	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420	\$ 1.006.420
Guardias de seguridad	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401
Supervisor de limpieza	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001	\$ 842.001
Mucama	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241	\$ 1.690.241
Operarios Lavandería	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688	\$ 1.228.688
Auxiliar de Aseo	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590	\$ 1.063.590
Jardinero	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401
Conserje	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287	\$ 652.287
Recepcionista de Garage	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604
Jefe servicios y mantenimiento	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259
Asesores de mantención	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401	\$ 576.401
Inspector de seguridad	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820	\$ 740.820
Enfermera	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230	\$ 690.230
Supervisor recepción	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297
Recepcionistas	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525	\$ 715.525
Portero	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604	\$ 547.604
Capacitación gestión ambiental	\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000	\$ 143.000						
Capacitación TIC	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000						
Capacitación primeros auxilios	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000	\$ 75.000						
Contratación Consultora Reclutamiento	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200	\$ 915.200
Remuneraciones área Marketing												
Relacionador público	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259	\$ 1.335.259
Premio por buen desempeño												\$ 1.000.000
Contratación consultora recursos humanos	\$ 1.141.640	\$ 1.141.640	\$ 1.141.640	\$ 1.141.640	\$ 1.141.640							
Total	\$ 38.100.661	\$ 36.959.021	\$ 36.691.021	\$ 37.691.021								

Tabla 4.3: Costo de la Estrategia de Dirección de Personas proyección 5 años

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente general	\$ 27.698.955	\$ 27.698.955	\$ 27.698.955	\$ 27.698.955	\$ 25.390.709
Jefe finanzas y recursos humanos	\$ 16.326.647	\$ 16.326.647	\$ 16.326.647	\$ 16.326.647	\$ 14.966.093
Asesor Contable	\$ 13.284.132	\$ 13.284.132	\$ 13.284.132	\$ 27.796.607	\$ 25.480.223
Encargado remuneración y personal	\$ 13.139.446	\$ 13.139.446	\$ 13.139.446	\$ 13.139.446	\$ 12.044.492
Gula turístico	\$ 26.264.721	\$ 26.264.721	\$ 52.529.441	\$ 52.529.441	\$ 48.151.988
Conductor Automóvil turismo	\$ 8.123.902	\$ 8.123.902	\$ 8.123.902	\$ 16.247.805	\$ 14.893.821
Contadores de cuenta	\$ 13.583.659	\$ 13.583.659	\$ 20.375.489	\$ 27.167.318	\$ 24.903.375
Pasajista	\$ 9.648.703				
Remuneraciones área operaciones					
Jefe alimentos y bebidas	\$ 28.707.236	\$ 28.707.236	\$ 28.707.236	\$ 28.707.236	\$ 28.707.236
Chef	\$ 13.594.761	\$ 18.083.234	\$ 13.594.761	\$ 13.594.761	\$ 13.594.761
Cocinero	\$ 18.083.234	\$ 7.365.042	\$ 18.083.234	\$ 27.124.851	\$ 27.124.851
Cajeros	\$ 16.869.062	\$ 16.869.062	\$ 14.744.262	\$ 22.116.393	\$ 22.116.393
Camareros	\$ 21.205.764	\$ 28.274.352	\$ 16.869.062	\$ 16.869.062	\$ 16.869.062
Barman	\$ 15.654.890	\$ 15.654.890	\$ 28.274.352	\$ 28.274.352	\$ 28.274.352
Esteticista Integral	\$ 7.220.359	\$ 14.440.719	\$ 15.654.890	\$ 15.654.890	\$ 15.654.890
Jefe de seguridad	\$ 12.077.046	\$ 12.077.046	\$ 14.440.719	\$ 21.661.078	\$ 21.661.078
Guardias de seguridad	\$ 6.916.816	\$ 6.916.816	\$ 12.077.046	\$ 12.077.046	\$ 12.077.046
Supervisor de limpieza	\$ 10.104.017	\$ 10.104.017	\$ 6.916.816	\$ 13.833.633	\$ 20.750.449
Mucama	\$ 20.282.897	\$ 20.282.897	\$ 10.104.017	\$ 10.104.017	\$ 10.104.017
Operarios Lavandería	\$ 14.744.262	\$ 14.744.262	\$ 20.282.897	\$ 27.043.863	\$ 27.043.863
Auxiliar de Aseo	\$ 12.763.083	\$ 12.763.083	\$ 14.744.262	\$ 29.488.523	\$ 29.488.523
Jardinero	\$ 6.916.816	\$ 13.833.633	\$ 19.144.625	\$ 19.144.625	\$ 25.526.166
Conserje	\$ 7.827.445	\$ 7.827.445	\$ 13.833.633	\$ 13.833.633	\$ 13.833.633
Recepcionista de Garage	\$ 6.571.254	\$ 6.571.254	\$ 7.827.445	\$ 15.654.890	\$ 15.654.890
Jefe servicios y mantenimiento	\$ 16.023.104	\$ 16.023.104	\$ 6.571.254	\$ 6.571.254	\$ 6.571.254
Asesores de mantención	\$ 6.916.816	\$ 13.833.633	\$ 16.023.104	\$ 16.023.104	\$ 16.023.104
Inspector de seguridad	\$ 8.889.845	\$ 8.889.845	\$ 13.833.633	\$ 27.667.266	\$ 27.667.266
Enfermera	\$ 8.282.760	\$ 8.282.760	\$ 8.889.845	\$ 8.889.845	\$ 8.889.845
Supervisor recepción	\$ 10.407.560	\$ 10.407.560	\$ 8.282.760	\$ 8.282.760	\$ 8.282.760
Recepcionistas	\$ 8.586.302	\$ 8.586.302	\$ 10.407.560	\$ 10.407.560	\$ 10.407.560
Portero	\$ 6.571.254	\$ 6.571.254	\$ 17.172.605	\$ 25.758.907	\$ 25.758.907
Capcitación gestión ambiental	\$ 858.000				
Capcitación TIC	\$ 300.000				
Capcitación primeros auxilios	\$ 450.000				
Contratación Consultora Reclutamiento	\$ 10.982.400				
Remuneraciones área Marketing					
Relacionador público	\$ 16.023.104	\$ 14.687.845	\$ 16.023.104	\$ 26.568.264	\$ 26.568.264
Premio por buen desempeño	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Contratación consultora recursos humanos	\$ 5.708.200				
Total	\$ 448.608.452	\$ 441.218.753	\$ 504.981.132	\$ 627.258.031	\$ 625.480.870

Fuente: Elaboración propia

5. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

El plan de operaciones de este proyecto, a través de sus objetivos operacionales, ha sido formulado para encargarse de todos los aspectos técnicos y organizativos que involucran a la prestación del servicio, logrando que la empresa cumpla su finalidad principal y logre los resultados esperados. Para esto, se elaborara un plan detallado de Vive Hualaihué Lodge.

5.1. Objetivos Operacionales

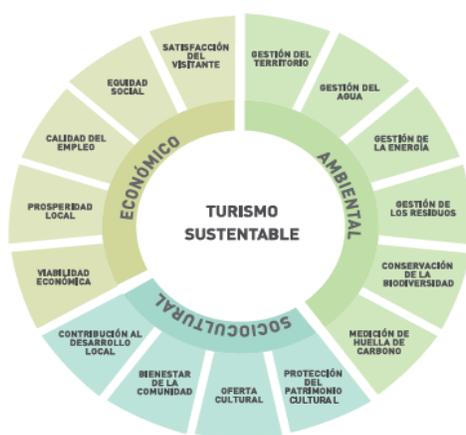
Como política, el Lodge deberá, en todas las operaciones que desarrolle, incluir el concepto de sustentabilidad como una realidad diaria, haciéndolo parte de su cultura y de esta manera, realizar un uso eficiente de los recursos naturales.

La Figura 5.1, grafica el Programa de Innovación en Turismo Sustentable, el cual identifica los tres ejes principales de la sustentabilidad:

- Medioambiental
- Socio-cultural
- Económico

El objetivo es fomentar la adopción de prácticas sustentables en la industria turística chilena, que permita conservar el patrimonio natural, cultural y entregar oportunidades de desarrollo socio-económico aquellas personas que habitan en las localidades turísticas.

Figura 5.1: Pilares de la sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia.

OO -1 Mejorar los procesos de gestión y de servicios del Lodge para consumir un 20% menos de recursos y generar menos materiales contaminantes en el primer año de funcionamiento.

Para el cumplimiento de este objetivo, se implementará la reutilización y reciclaje de los desechos generados, a través de instituciones, como Ecosueños de Puerto Montt. Además, con los residuos orgánicos que generará Vive Hualaihué Lodge se realizará la técnica del compost, incorporando este elemento fertilizante a los jardines del recinto.

OO- 2 Disminuir el 95% de los impactos sociales negativos que produce la actividad turística en el tercer año de funcionamiento del Lodge.

Para esto, se incluirán a los visitantes en la cultura local permitiendo que la comunidad se sienta plenamente identificada con las actividades y circuitos que se desarrollan. A través de una encuesta de satisfacción, de la participación de la comunidad en muestras y ferias que se desarrollen dentro del recinto.

OO-3 Alcanzar un 75% de aprobación de la calidad de servicio por parte de los usuarios en el primer año de funcionamiento.

El tercer objetivo se plantea debido a que a medida que avanza el tiempo, los visitantes se han transformado en consumidores cada vez más informados y exigentes. En consecuencia, los establecimientos de alojamiento turístico deben estar cada vez más preocupados por ofrecer un servicio de calidad y conforme a los nuevos requerimientos de sus clientes. Es por esto que Vive Hualaihué Lodge, se preocupará de conocer las necesidades y expectativas de los clientes, diseñar una experiencia integral más allá de la necesidad básica, recoger la percepción de los clientes en relación a los servicios recibidos, dando una información clara y de fácil comprensión sobre los servicios y productos que se ofrecen.

5.2 Diseño y Prueba del Servicio

Para el proceso de diseño del servicio de hospedaje, se contará con 4 ejes para el desarrollo e implementación del Lodge, la perspectiva de la gerencia general y operaciones, recursos humanos, marketing y cliente. (Tabla 5.1)

Desde la gerencia deberán encargarse de:

- ✓ Permisos y convenios que la empresa deba realizar.
- ✓ Construcción y equipamiento del recinto.
- ✓ Gestión de la compra del terreno.

Desde el área de recursos humanos:

- ✓ Proceso de reclutamiento y selección de personal
- ✓ Proceso de contratación
- ✓ Proceso de capacitación
- ✓ Requerimientos propios de la labor.

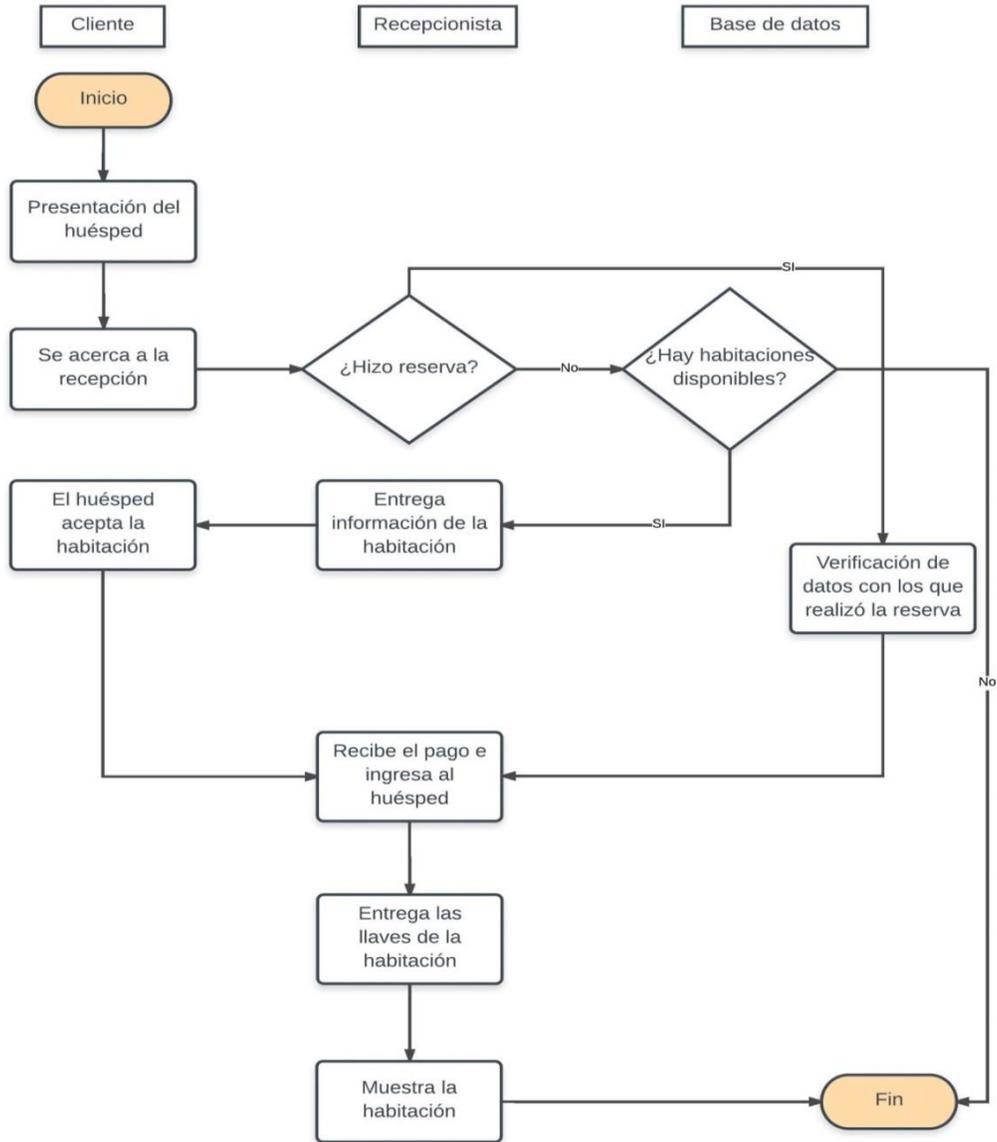
Desde el área de Marketing:

- ✓ Confección de sitio web, folletos, logotipo
- ✓ Lanzamiento de campaña publicitaria

Desde la perspectiva del cliente, los pasos del diseño del proceso de desarrollo del servicio serán los siguientes: Ver figura 5.3

- ✓ Informarse sobre el Lodge (vía online).
- ✓ Realizar reserva mediante la página web, en el caso de que el Huésped llegue directo al lugar sin previa reserva, el proceso comenzaría en este punto.
- ✓ Se llega al lugar y se entregan los datos requeridos tanto para hacer la reserva, como para verificar los datos de ingreso.
- ✓ Entrega de información de las dependencias, pago, habitaciones disponibles, actividades, etc.
- ✓ Entrega de llaves y muestra de la habitación.
- ✓ Instalación del huésped en la respectiva habitación y disfrutar de la estancia en Vive Hualaihué Lodge.

Figura 5.2: Proceso central de Hospedaje



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.1: Carta Gantt para los planes de implementación

Actividades	AÑO 2017			AÑO 2018										AÑO 2019		
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Ene
Construcción Lodge																
Compra del terreno																
Nivelar terreno																
Construcción Lodge																
Compra de equipamiento																
Equipamiento																
Inicio de operación																
Permisos y convenios																
Conseguir permisos																
Generar alianzas estratégicas																
Proceso de selección																
Reclutamiento y selección de personal																
Contratación de personal																
Inducción y capacitación																
Publicidad y Marketing																
Convenio agencia publicitaria																
Publicidad internet - sitio web																
Folletos e imagen																
Lanzamiento de campaña																

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Aspectos Técnicos del Servicio

5.3.1 Especificaciones técnicas del servicio

Vive Hualaihué Lodge brinda servicio de alojamiento, vinculado a la actividad turística y al continuo contacto con la comunidad. El Lodge contará con 2 instalaciones de 2 pisos con áreas verdes, estacionamiento y espacios comunes como restaurant, spa, piscina temperada, hall, recepción, salas multiuso y otros. Para ver mayor información anexo 10.

5.3.2 Marca del servicio

Figura 5.3: Logotipo del Lodge



Fuente: Elaboración propia.

La marca se ha definido como “Vive Hualaihué Lodge”, debido a que permite al cliente asociar la marca con el lugar donde se ubicará el establecimiento, lo que forma parte de la propuesta de valor del servicio, así como vincular el hecho de la experiencia de vivir en la Comuna de Hualaihué.

En lo que respecta a la imagen corporativa, en la figura se muestra las montañas y el sol dentro de diferentes capas de arboleda, principalmente se evoca a un encuentro con la naturaleza y el exterior, donde los huéspedes puedan disfrutar de una estadía inmersa en los rincones que ofrece el Sur de Chile.

5.3.4 Permisos Legales y Certificación de Calidad

Para efectos de tramitación de la puesta en marcha del Lodge, teniendo en consideración la cantidad de trámites que se deben realizar, es que se contará con un abogado especializado en permisos legales y certificaciones.

Dentro de los aspectos legales que deberá tramitar serán:

- ✓ Constituir la sociedad.
- ✓ Tramitación de patentes.
- ✓ Inscripción en Sernatur.
- ✓ Permisos de edificación.
- ✓ Tramitación de la certificación de calidad de alojamientos turísticos.
- ✓ Postulación al Sello S (turismo sustentable).
- ✓ Patente comercial, resolución sanitaria y patente de alcohol.

5.4 Estrategia de cadena de suministro

La cadena de suministro se basará en la necesidad de entregar apoyo a los elementos que son esenciales para la empresa, los cuales son experimentados directamente por el cliente y conforman la base de la percepción global del servicio.

Los paquetes de servicios que incluyen se especifican a continuación:

5.4.1 Paquetes de Servicios

5.4.1.1 Instalaciones de apoyo

Recursos físicos imprescindibles que deben implementarse antes de que el servicio pueda ser ofrecido. En este caso es el edificio completo del Lodge, recepción, transporte, espacios comunes, lavandería, restaurante, spa, tinajas al aire libre, piscinas, servicios de enfermería, bar, sala multiuso y el completo equipamiento de las habitaciones (camas tamaño King, closet, televisor led y baño privado).

5.4.1.2 Bienes facilitadores

El insumo comprado o consumido por el cliente, tales como los artículos de aseo, los que son utilizados para la limpieza del recinto, amenities, catalogados como artículos de acogida para que el cliente utilice durante su estancia, alimentación, entre otros.

5.4.1.3 Servicios explícitos

Los beneficios que se perciben de inmediato con los sentidos y que constituyen las características esenciales, es decir, todos los servicios que entregará el Lodge a sus usuarios, desde los salvavidas hasta los masajistas que brindaran un servicio de relajación , el Storytelling, donde podrán disfrutar imaginando y experimentando cada una de las actividades, servicio a la habitación, las diferentes comidas que serán preparadas por chef, el servicio de atención en las mesas del restaurante y la cordial bienvenida por parte de las/los recepcionistas.

5.4.1.4 Servicios implícitos

Beneficios psicológicos que el cliente percibe someramente. En el caso del Lodge, la sensación de calidez, confort, de paz y libertad que brinda el entorno natural en el que se sitúan las dependencias, status y la sensación de contribución con el medio ambiente al hospedarse en un recinto que cuenta con las características de sustentabilidad.

5.4.2 Gestión de la cadena de suministro

Esta cadena de suministro se basa en la interacción con el cliente tanto externo como interno, y la relación que se pretende establecer con los proveedores, lo que se constituye como eje vital para la entrega del paquete de servicios anteriormente descrito. Ver figura 5.4.

Figura 5.4: Gestión de la cadena de suministro



Fuente: Elaboración propia.

5.4.2.1 Relación con los proveedores

El proceso de relaciones con los proveedores se centrará en la interacción del Lodge y los proveedores corrientes arriba. Se basará en una orientación cooperativa, en donde la relación será de socios, permitiendo así beneficiarse mutuamente de cara al negocio.

Selección y certificación de los proveedores

Se seleccionarán cuidadosamente los proveedores según su grado de compromiso con la sustentabilidad y responsabilidad empresarial, y que sus valores sean compatibles con los valores que creemos primordiales.

Para Vive Hualaihué Lodge los proveedores formarán parte importante de su estrategia de sustentabilidad, innovación y compromiso con la comunidad, por lo que se buscará fomentar una relación comercial, basada en los valores institucionales y en las buenas prácticas. Es debido a esto, que la empresa diseñará una política de selección de proveedores que contendrá los siguientes ítems:

- Investigar de forma permanente el mercado para promover la incorporación de productos y/o servicios con especificaciones sostenibles.
- Igualdad de oportunidades para todos los proveedores que ofrezcan sus productos y servicios.

- Utilizar una metodología para medir el comportamiento de los proveedores de la cadena de suministro con relación a los aspectos medioambientales, evaluándose periódicamente, preocupándose de que no contaminen ni perjudiquen el medio ambiente.
- Optimizar el abastecimiento privilegiando y favoreciendo a proveedores locales, disponiendo de productos de calidad que representen las tradiciones y riquezas, rescatando y aumentando el valor de la región donde estaremos presente, siempre que se cumpla con los estándares definidos.

Ver detalle de los proveedores en la tabla

Política de compras

Las compras en un establecimiento turístico se eligen entre las opciones que ofrece el mercado de bienes y servicios, utilizando fundamentalmente criterios económicos y de calidad, sin embargo, en Vive Hualaihué Lodge se contará con la posibilidad de utilizar criterios ecológicos en las compras, ya que reducirá costos y mejorará la imagen “verde” del alojamiento. Por lo que se preferirá:

- Productos que contienen el mayor porcentaje posible de contenido reciclado post consumo, y productos que reducen la contaminación del aire y agua.
- Productos de aseo personal y limpieza biodegradables y naturales escogiendo aquellos que además tengan un embalaje más ecológico.
- Productos que tengan un bajo consumo de energía, mobiliario de madera, que cuenten con certificado de gestión forestal sustentable.

Se contará con una cadena de suministro corta, debido a que se proporcionará un servicio, quienes responden a proveedores de mercadería, mantenimiento, utensilios de primeros auxilios y compra de activos fijos para Vive Hualaihué Lodge.

La selección de proveedores se realizó en base a las políticas antes descritas, en donde se incluirán proveedores locales y nacionales, privilegiando quienes cumplen con políticas sustentables.

Tabla 5.2: Proveedores de Vive Hualaihué Lodge

Proveedor	Detalle	Dirección	Teléfono o página web
FASA	Proveerá de insumos de enfermería.	Antonio Varas n° 651 / Esquina Cauquenes. Puerto Montt.	22-6313193 http://www.farmaciasahumada.cl
Salcobrand	Proveerá de insumos de enfermería.	Antonio Varas N° 599	65 - 2- 259440 http://www.salcobrand.cl
Lider	Proveerá de artículos de mantenimiento.	Avda. Parque Industrial 400, Puerto Montt.	(65)329200 https://electrohogar.lider.cl
Easy	Proveerá de artículos de mantenimiento.	Av. Ejercito 470, Puerto Montt	600 600 3010 www.easy.cl
Homcenter Sodimac	Proveerá de activos fijos.	Presidente Ibáñez 650, Puerto Montt	600 600 1230 http://www.sodimac.cl
El Galpón	Proveerá de amenities.	ruta 225 km 2,6 Puerto Varas	Facebook: @Fabricaelgalpon 09 9783 0432
Nativos del Sur	Proveerá activos fijos.	San Martín #184 Esquina Benavente	(065) 2 430077 http://www.nativosdelsur.cl
Muebles Rio Tolten	Proveerá activos fijos.	Angelmo, 1722. Puerto Montt	56 9 9630 5820 http://mueblesriotoltensa.cl
Eco detergente	Detergente Biodegradable.	Representante comercial de Chiloé.	www.facebook.com/ecoparaelhogar
Insumestetic	Proveerá activos fijos.	Victoria 1185 Santiago centro.	229069423 http://www.insumestetic.cl/
Ivan Quezada	Proveerá activos fijos.	Av. Camilo Henríquez 2491. Santiago	http://www.ivanquezada.cl/
Falabella	Proveerá activos fijos.	Av. Juan Soler Manfredini 101, Puerto Montt	600 390 6500 http://www.falabella.com
Tinas Calientes	Proveerá de tinajas.	Camino a Ensenada km 19 Puerto Varas – Chile	+56 9 7758 4411 http://www.tinascalientes.cl
Sobre Mesa	Proveerá de activos fijos.	San Pablo 2270, Santiago de Chile	(56 2) 2672 9068 http://www.sobrelamesa.cl
Artesanas de Chile	Proveerá de Alfombras y cubres para camas.	Reloncavì, en la X Región de los Lagos.	tienda.artesanasdechile.cl
Kaufmann	Proveerá de activos fijos.	Lota 157 (Esquina Urmeneta), Puerto Montt	(65) 2 254462 http://www.kaufmann.cl
Todo Store	Proveerá de activos fijos.	Avenida Uno Norte 1653 Talca	(+56 71) 234 0068 http://www.todostore.cl

Fuente: Elaboración propia.

Manejo del inventario

El administrador será el encargado de controlar semanalmente el inventario y verificar las caducidades desde el momento que se reciba la mercancía. Aquella mercancía que tenga fecha de caducidad más próxima, es la primera que se utilizará, con el fin de aprovisionar sin excesos ni faltantes, ya que se conocerá a ciencia cierta las fluctuaciones de las existencias en cada época del año. Además se llevará un control de las mermas que se generen, llevando un registro de estas semanalmente, el cual será monitoreado por el administrador del Lodge,

En el caso de los activos fijos se realizará este inventario con el propósito de mantener un control de los muebles, aparatos y equipos que son propios de la actividad de la empresa.

Tabla 5.3.

Tabla 5.3: Periodicidad de los inventarios

Detalle	Periodicidad de revisión de inventario
Activos Fijos	Mensualmente
Insumos enfermería	Dos veces al mes
Insumos generales	Dos veces al mes
Insumos no perecibles	Semanalmente
Insumos perecibles	Cada dos días

Fuente: Elaboración propia.

Forma de abastecimiento y pago a proveedor

Mensualmente se contactará vía electrónica a los proveedores de la organización, solicitando una cotización en la que se deberá especificar el valor del bien, haciendo el encargo de productos faltantes o servicio requerido. Al ser aceptada la cotización el administrador de Lodge enviará una orden de compra la cual no debe exceder a los 5 días hábiles para la entrega del pedido. Ante problemas con los niveles de inventarios se podrá realizar pedidos en periodos más cortos de tiempo.

Se establecerá un máximo de 30 días corridos desde la fecha de recepción de la factura para el pago de proveedores, en el caso de que, lamentablemente, el proveedor no cumpla con los acuerdos u obligaciones del contrato, éstas serán causas suficientes para dar término al acuerdo comercial. Será el administrador quien coordine y supervise el pago a los proveedores teniendo un especial cuidado sobre el registro presupuestario.

5.4.2.2 Relación con el cliente

Vive Hualaihué Lodge entiende que el servicio al cliente es el motor principal que impulsa un negocio de estas características, siendo un factor fundamental en el cual enfocarse para mejorar la competitividad en el negocio.

La relación con nuestros clientes externos estará basada en la confianza, beneficiando tanto al huésped como a la empresa.

Los canales de comunicación con el cliente serán las siguientes:

E-commerce

El e-commerce consiste en la distribución, venta, compra, marketing y suministro de información de productos o servicios a través de Internet, donde lo que realmente importa es que dicha transacción afecte la cuenta de resultados de cualquier negocio, convirtiéndose en un gran generador de utilidades.

Es a través de esta herramienta, la confección de un sitio web y la promoción por parte de intermediarios como Trivago, que Vive Hualaihué Lodge ofrecerá la gama de servicios a sus potenciales clientes, teniendo un mayor alcance hacia el nuevo turista digital.

Confección del sitio web

Se diseñará una página web propia del Lodge, que sea representativa, agradable, y sencilla de manejar, en donde se ofrecerá información y fotografías de cada uno de los espacios con los que cuenta, de los lugares y actividades turísticas que se brindarán en el recinto. Tendrá un mapa de ubicación tanto del lugar como de la disposición de las instalaciones.

En la página se mencionara la política de sustentabilidad con el fin de que el huésped pueda conocerla y hacerse parte de ella. Se adjuntará un espacio para que los huéspedes o

visitantes dejen sus comentarios, ya sean positivos o negativos, y sus sugerencias, con el objetivo de obtener información del servicio que se está entregando.

Existirá una sección de contacto, en donde los clientes podrán escribir sus dudas y de preguntas frecuentes.

Se proveerá de un sistema sencillo e intuitivo para reservar y pagar, ofreciendo múltiples formas de pago y de manera segura.

Además se promoverá el Lodge en redes y sitios web que los ‘turistas digitales’ visitan con frecuencia al elegir sus destinos como por ejemplo; tripadvisor.

Los beneficios de esta acción será agregar valor y mejorar la experiencia de los usuarios a través de:

- Diversidad de medios de pago (tarjeta de crédito, débito, pago en tiendas de conveniencia, etc.)
- Mayor alcance e impacto en el público objetivo.
- Menores costos de operación.
- Apertura al comercio móvil.
- Acercamiento con el cliente.

La reserva se podrá realizar desde computadores, tablets o celulares las 24 horas del día tanto el huésped nacional como el extranjero. Los datos se almacenarán en la base una vez concretada la reserva y posteriormente esta deberá actualizarse en la web para que otros pasajeros puedan conocer la disponibilidad.

Al realizar la reserva el huésped a través de la página web de la empresa, se le solicitará cancelar el 50% o 100% de la estadía ingresando alguna tarjeta bancaria, ya sea débito o crédito. El pago restante deberá ser cancelado al momento del check in bajo las distintas formas de pago.

Vía telefónica

Los clientes podrán utilizar esta vía para poder realizar sus reservas, además de resolver todas las dudas que, como huésped, posea. Al realizar la reserva por este medio, el huésped tendrá 48 hrs para hacer el pago del 50% o 100% de su estadía, en primer caso el otro 50%

deberá ser cancelado al momento de realizar su check-in bajo las distintas formas de pago con las que cuenta el Lodge; transferencia bancaria, efectivo, tarjeta de débito o de crédito. Cualquiera sea el medio que haya utilizado para hacer la reserva el huésped, podrá anularla bajo las siguientes condiciones:

- 10 días antes de su check in, y se le devolverá el 100% del abono.
- De 9 a 3 días antes del check in, se efectuará un cargo equivalente a 1 noche de su estadía.
- Desde 2 días antes hasta la fecha de su check-out, se realizará el cargo del 100 % de su estadía

Interacción directa (presencial)

Este medio es para aquellos clientes que sin tener planeado quedarse en el Lodge, por diversas razones se hospedan en él. El pago se hace directamente en la recepción y se puede cancelar mediante las diversas formas de pago con las que cuenta el recinto.

Existirá una intranet para los usuarios internos, quienes son tan importantes como los clientes externos, ya que son ellos quienes transmitirán la propuesta de valor.

La intranet estará confeccionada a través de módulos en donde la información se pueda relacionar entre las áreas, con la finalidad de tomar buenas decisiones. Además de disponer de información relevante del personal de trabajo (como fechas de cumpleaños).

5.4.2.3 Estrategia

La estrategia de la cadena de suministros con capacidad de respuesta tiende a ser más eficiente para el desarrollo del Lodge, ya que reacciona con rapidez a fin de protegerse de los aumentos de demandas imprevistas. Cabe mencionar que, debido al carácter innovador de sus servicios, disfrutan de altos márgenes de contribución.

Las prioridades competitivas que se establecieron y que van en sincronía con la estrategia escogida, corresponden a calidad superior, variedad, flexibilidad y velocidad en los tiempos de entrega. Considerando las características del servicio entregado, se pondrá mayor énfasis en la calidad del servicio y el contacto con el cliente.

5.4.2.4 Outsourcing

Los principales servicios externalizados están relacionados a los procesos de apoyo, tales como; Asesoría legal y contable, servicios de mantención (específicos), entre otros. Los procesos centrales, estarán completamente ligados a Vive Hualaihué Lodge, respondiendo a las principales características y objetivos de la organización.

5.5 Localización de las instalaciones del servicio

Hornopirén, es un pueblo distante a 109 kilómetros de Puerto Montt, y capital de la comuna de Hualaihué, Provincia de Palena. Denominado "La Puerta Norte de La Ruta Austral", por sus habitantes.

Los imponentes 1562 metros de altura del Volcán Hornopirén dan la bienvenida al turista, el que durante el verano incrementa la población. Para acceder a la comuna de Hualaihué desde Puerto Montt es necesario trasladarse por la Carretera Austral hasta Caleta La Arena y tomar un transbordador hasta Caleta Puelche. Este trayecto demora alrededor de unos 45 minutos.

En temporada baja los transbordadores desde aquí zarpan cada 30 minutos, sin embargo en temporada alta cada 10 minutos, no es necesario realizar una reserva previa.



Caleta Puelche es el lugar en donde comienza la comuna de Hualaihué y renace la carretera. Desde acá puede dirigirse escogiendo la bifurcación señalizada, a Cochamó o a Hornopirén esta última distante del lugar a unos 60 kilómetros ripiados, Este tramo ya se encuentra pavimentando, por lo que beneficia a toda la comunidad de Hualaihué y al desarrollo del turismo en general.

En Hornopirén existe 1 banco, un cajero automático, estación de servicio, centro de atención de salud pública, tenencia de Carabineros y vulcanización.

El camino es principalmente ripiado y desde él se pueden apreciar paisajes con acantilados, cuestras, islas, bosque tupido, jaulas salmoneras, cultivos de choritos y pelillo, caletas de pescadores, etc.

Hornopirén, que significa Volcán Nevado, cuenta con hermosos paisajes como el Lago Cabrera, las Cascadas de Rio Negro, y Cholgo.

Desde Hornopirén zarpan embarcaciones hacia todas las islas aledañas, tanto hacia Caleta Gonzalo, Chaitén, como a la Isla de Llancahué, muy conocida por sus termas. Es también punto de partida fundamental para visitar el bello fiordo Quintupeu, en donde se conjugan la belleza paisajística y la historia.



Para la localización de Vive Hualaihué Lodge, se analizaron tres posibles terrenos:

Tabla 5.4: Terreno Hornopirén

Detalle	Oportunidad para desarrollo y operaciones turísticas: lodge, cabañas, ecoturismo, trekking, birdwatching y kayakismo de mar.	
Precio	250.000.000	
Hectáreas	340	
Características	Posee bosque nativo virgen, 2 km de orilla de fiordo con increíbles vistas a la bahía, laguna para pesca con moscas.	
Ubicación	Hornopirén, Carretera Austral, comuna de Hualaihué Provincia de Palena	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.5: Terreno Hornopirén

Detalle	Oportunidad para desarrollo y operaciones turísticas: lodge, cabañas, ecoturismo, trekking, birdwatching y kayakismo de mar.	
Precio	138.000.000	
Hectáreas	23	
Características	10 hectáreas de Falda (Pampa), 13 hectáreas de bosque nativo ideal para trabajar la madera del bosque.	
Ubicación	A metros de la carretera ruta 7 y a 7 minutos al centro de Hornopirén.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.6: Terreno Quildaco

Detalle	Oportunidad para desarrollo y operaciones turísticas: lodge, cabañas, ecoturismo, trekking, birdwatching y kayakismo de mar.	
Precio	138.000.000	
Hectáreas	99	
Características	Camino en su mayoría asfaltado, consta con río en su interior en donde se pueden se pueden construir cabañas, además a lo largo del terreno posee árboles nativos.	
Ubicación	Quildaco, décima región.	

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar estos terrenos, se llega a la conclusión que el primero es el que entrega mejores características para para la ubicación del Lodge, ya que además de ofrecer 320 hectáreas, proporciona actividad turística en el mismo lugar, lo que facilita aún más el Storytelling y el resto de actividades turísticas.

El estar ubicada en Hornopirén, ciudad de Hualaihué, permitirá que el huésped se sienta en medio de la naturaleza, pero con acceso a distintos destinos turísticos, ya que desde aquí salen embarcaciones que llevan a turista a continuar conociendo la Carretera Austral.

5.5.1 Proximidad con los clientes

Uno de los principales factores para operar con eficiencia será la proximidad con el cliente, ya que es fundamental establecer una ubicación estratégica que involucre una cercanía tanto con el concepto de turismo, como con una adecuada conectividad (infraestructura y sistema de transporte).

La región de los Lagos, caracterizada por ser una de las regiones con mayores visitas de turistas extranjeros y nacionales de nuestro país, posee un amplio desarrollo de la actividad turística, siendo calificada como uno de los destinos más visitados durante la temporada estival 2016-2017 gracias al concepto Patagonia verde, entre enero y febrero ingresaron a Los Lagos por los pasos fronterizos de la región 169 mil extranjeros, de los cuales 140 mil ingresaron por el Paso Internacional Cardenal Samoré principalmente de turistas provenientes de Argentina, Brasil, Alemania y Francia.

Además posee seis pasos fronterizos que registran el ingreso de extranjeros a la región y dos puertas de entrada por vía aérea Aeropuerto el Tepual y por vía marítima el Puerto de Puerto Montt, lo que facilita el acceso para el ingreso de turistas.

5.5.2 Proximidad con los proveedores

Los costos de transporte y la proximidad a los mercados son factores sumamente importantes para las operaciones. Sin embargo, como se encontrara el Lodge alejado de las zonas urbanas, la proximidad será baja, por lo que es fundamental tener un inventario

ordenado y controlado, abasteciéndose de tal manera que esto no afecte el negocio. Además es por esto que se eligieron proveedores de la región, para que el acceso y comunicación sea lo más expedita posible.

5.5.3 Localización de los competidores

Según datos de Sernatur existen 38 establecimientos de alojamiento turístico en la ciudad de Hualaihué, sin embargo este potencial no se ha explotado completamente, puesto que, en zonas donde existe alta concurrencia de turistas, tanto nacionales como extranjeros, cuentan con una débil oferta de servicios de hospedaje, con capacidades limitadas y servicios estandarizados (No existe diferenciación), por lo que ninguno de estos establecimientos ofrecen la propuesta de valor que Vive Hualaihué Lodge propone.

A pesar de esto, serán clasificados como competidores, siendo los principales aquellos que se encuentren más cercanos al proyecto. (Ver anexo 11)

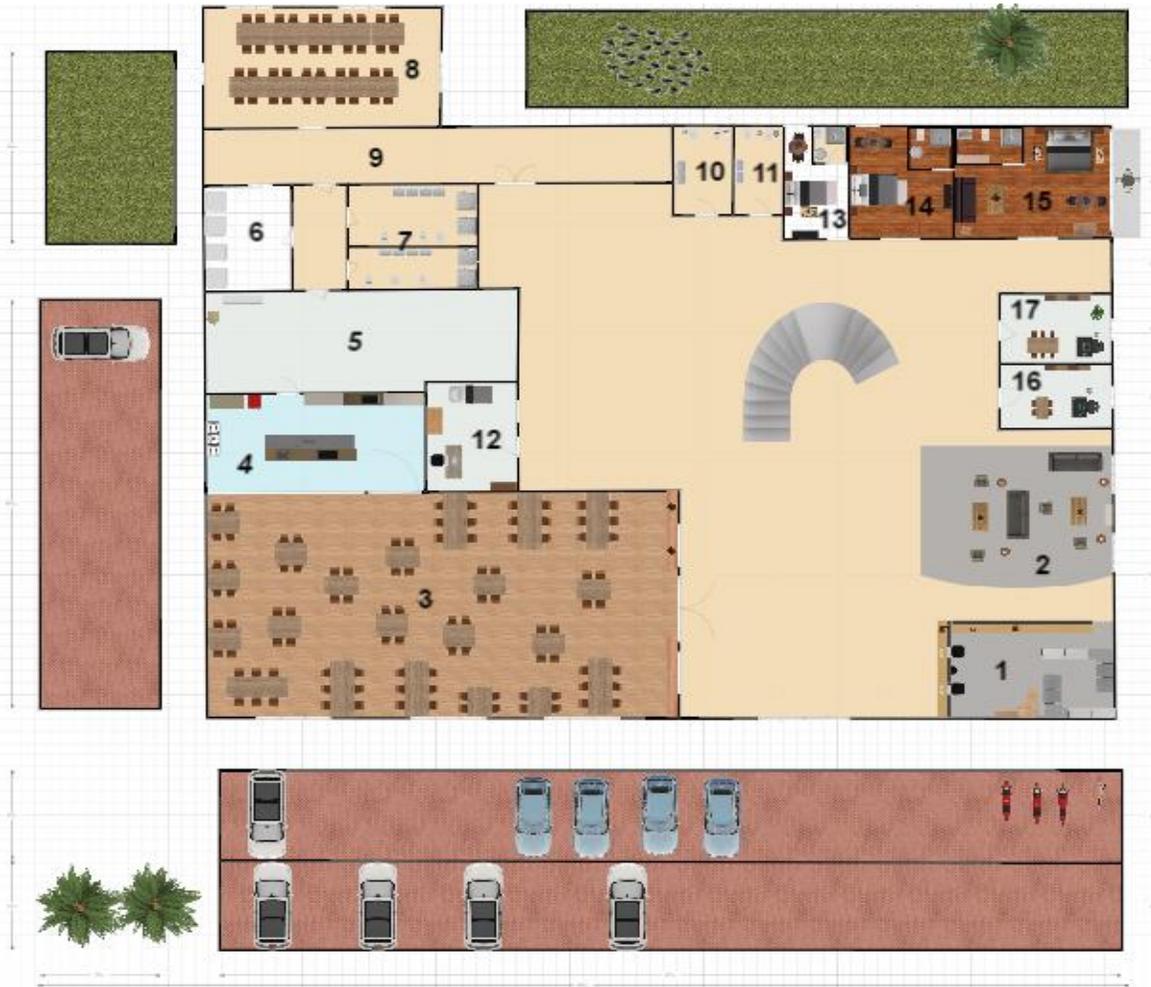
5.6 Diseño y distribución de las instalaciones

Las instalaciones del recinto serán distribuidas de manera correcta, y con las medidas según la norma chilena, permitiendo que el huésped se sienta cómodo y satisfecho con la infraestructura que poseerá Vive Hualaihué Lodge. Además debe ser cómoda para el cliente interno, quien es el que deberá tener acceso a todas las dependencias, ya sea para hacer aseo, mantenimiento o como para hacer uso de ellas.

La compra del terreno será en octubre de 2017 y la construcción estará a cargo de Arce Arquitectura, quienes comenzarán la edificación a finales de noviembre con una duración de un año, por lo que se espera recibir la obra terminada a finales de noviembre de 2018. El equipamiento del Lodge se llevará a cabo en el mes de diciembre a cargo del personal contratado. Se ha planificado que las operaciones del negocio comiencen a finales de Diciembre de 2018, aprovechando así los meses estivales de enero y febrero.

El diseño de la infraestructura del proyecto se realizó en Floorplanner, respondiendo a los requisitos previamente convenidos por el equipo gestor del proyecto. (Figuras 5.5, 5.6, 5.7, 5.8)

Figura 5.5: Layout instalaciones primer piso.



LEYENDA

- 1 Recepción
- 2 Hall
- 3 Restaurante
- 4 Cocina
- 5 Bodega
- 6 Lavandería
- 7 Baños Personal
- 8 Comedor Personal
- 9 Pasillo acceso restringido
- 10 Baños Dama
- 11 Baños Varones
- 12 Enfermería
- 13 Habitación A
- 14 Habitación B
- 15 Habitación C
- 16 Oficina de personal
- 17 Gerente General

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.6: Layout Segundo piso



LEYENDA

-
- 1 Habitaciones 38mts2
 - 2 Habitaciones 25mts2
 - 3 Habitaciones 15.5mts2

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.7: Layout Primer Piso Edificio B



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5.8: Layout Segundo Piso Edificio B



Fuente: Elaboración propia.

LEYENDA

-
- 1 Sala de juegos
 - 2 Sala Multiuso
 - 3 Bar

5.6.1 Medidas del Lodge y las Especificaciones

5.6.1.1 Norma Chilena

La norma chilena NCh3009:2012, de alojamientos turísticos, exige cumplir con ciertos requisitos para poder clasificarse como centro de naturaleza o Lodge de clase turista Superior, por lo que Vive Hualaihué Lodge, deberá adecuarse a esos requerimientos.

En base a esta norma se diseñó la infraestructura del recinto y sus medidas correspondientes. A continuación se mencionarán algunos de los requisitos:

- ✓ Estacionamientos para vehículos, dentro del recinto, en número equivalente al 20% de las unidades habitacionales del mismo. En este caso cada habitación cuenta con estacionamiento propio de 13mts².
- ✓ Baños generales diferenciados por género, ubicados próximo a los recintos de uso común o a la recepción, que permitan el acceso a personas con discapacidad en silla de ruedas y/o baño universal con acceso preferente para personas con discapacidad en silla de ruedas. En la Figura 7, se muestra los baños de uso común.
- ✓ Sala de estar que en conjunto permitan la permanencia simultánea del 60% de la capacidad total de huéspedes del centro de turismo de naturaleza o lodge.
- ✓ Recinto para los servicios de alimentación y/o bebidas, que en conjunto permitan la atención simultánea del 60% de la capacidad total de huéspedes del centro de turismo de naturaleza o lodge. Para los cálculos se estima 1 mt² por persona.

En el restaurante no solo se considerarán las personas que se hospedan, sino además las que requieran solo de este servicio, por lo que su capacidad se pensó para 200 personas.

- ✓ Todas las habitaciones con baño privado.
- ✓ Al menos una unidad habitacional con facilidades para el uso de personas con discapacidad en silla de ruedas. Se dejarán 3 habitaciones en el primer piso, todas con características diferentes, para que el huésped puede elegir el cual pernoctar.

5.6.1.2 Medidas Vive Hualaihué Lodge

Tabla 5.7: Medidas específicas de las instalaciones.

DETALLE	MEDIDAS		
PRIMER PISO	40,35 X 28,97	Oficina de personal	15,8 MTS2
Recepción	37,46 MTS2	Gerente General	17,5 MTS2
Hall	54,81 MTS2	Estacionamientos	390 MTS2
Restaurante	234,6 MTS2	Segundo Piso	40.35 X 25,58
Cocina	47,8MTS2	Habitación A	15,5 MTS2
Bodega	67,2 MTS2	Habitación B	25 MTS2
Lavandería	20,5 MTS2	Habitación C	38 MTS2
Baños Personal	30,3 MTS2	EDIFICIO B	
Comedor Personal	62,8 MTS2	PRIMER PISO	23,98 X 30,15
Pasillo acceso restringido	56,9 MTS2	Salas Spa	41,5 MTS2
Baños Dama	11,3 MTS2	Piscina temperada	150,3 MTS2
Baños Varones	9,3 MTS2	Piscina exterior	92,4 MTS2
Enfermería	21,9 MTS2	Zona de tinajas	122,7 MTS2
Habitación A	15,5MTS2	Baños	43,6 MTS2
Habitación B	25,1 MTS2	SEGUNDO PISO	13,63 X 16,77
Habitación C	37,9 MTS2	Sala de juegos	53,5 MTS 2
		Sala Multiuso	99,3 MTS2
		Bar	67,1 MTS 2

Fuente: Elaboración propia.

5.7 Tecnología

Vive Hualaihué Lodge se creara desde sus inicios como un proyecto sustentable, ya sea desde el punto de vista de la construcción, como de la utilización de sus recursos, lo que permitirá disminuir los costos operacionales. Se resumen a continuación algunos puntos relevantes.

Energía

Se reducirá el consumo eléctrico a través del uso de leds y artefactos eficientes para iluminación. Este tipo de iluminación se encontrará presente tanto en las habitaciones, baños, SPA y áreas comunes, lo que permitirá una mayor eficiencia energética con una reducción del 80% de los costos. Cabe señalar que el 100% de sus ampollitas serán de bajo consumo. La calefacción del recinto será a través de uso de los equipos de aire acondicionado VRV, siendo uno de los más eficientes del mercado, permitiendo reducir hasta en un 50% los costos.

Se utilizará energía convencional para la iluminación del interior del recinto, y para el exterior se utilizará paneles solares fotovoltaicos.

Agua

Se contarán con inodoros eficientes con sistema de doble descarga, obteniendo un ahorro de hasta un 67%, ya que los inodoros convencionales utilizan entre 12 y 20 litros de agua por descarga y los eficientes utilizan entre 3 a 6 litros. El Lodge tendrá llaves de corte automático y duchas con filtros en sus challas.

Se utilizará el riego por goteos, y la recuperación del agua lluvia, será utilizada con la misma finalidad. Además se realizarán revisiones periódicas con el fin de disminuir el consumo de agua por el mal estado, ya sea de las llaves, inodoros, filtros de piscinas, etc.

Uso de materiales

La construcción será con materiales duraderos y de alta calidad, la madera que se utilizara deberá ser certificada por la FCS, además en la implementación de la construcción se emplearán elementos locales. Se utilizarán ventanas de PVC con termo panel lo cual permitirá una mayor aislación y un mejor aprovechamiento de la luz natural, a través de los ventanales y tragaluces que se instalarán en el recinto.

5.8 Administración de inventarios

Los inventarios para el Lodge son bienes tangibles que se tienen para la venta del servicio, comprendiendo las materias primas, insumos utilizados para la preparación de la comida que ofrecerá el restaurant, equipamiento de todas las instalaciones; habitaciones, spa, bar, artículos de limpieza, enfermería y amenities. La Tabla 5.11 detalla el inventario de activos fijos, mantenimiento, enfermería y spa.

Este manejo contable permitirá a la empresa mantener el control oportunamente, así como también conocer al final del período contable un estado confiable de la situación económica de la empresa.

Para este caso se usará el sistema FIFO. La principal razón es por su método que consiste en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primeramente y que se consideran que deben salir primero por causas de caducidad, por lo que en la bodega quedarán aquellos productos comprados recientemente.

A continuación se ilustrará la forma en que se llevará el inventario.

Tabla 5.8: Modelo de inventario

Fecha	Proveedor	Detalle	Entrada			Salida			Saldos		
			Cantidad	Costo Unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo Unitario	Sub-Total	Cantidad	Costo Unitario	Sub-Total
xx.xx.xx		Inventario inicial	xxx	xxxx	xxx						
		Compra				xxx	xxx	xxx			
		Venta							xxx	xxx	xxx

Fuente: Elaboración propia.

5.9 Control de calidad y servicio al cliente.

Vive Hualaihué Lodge se sostendrá en un servicio de alta calidad y con características sustentable, el cual se soportará a su vez en las certificaciones que avalen esta característica. Es así como se dará prioridad desde el comienzo en obtener las certificaciones necesarias en base a las prioridades de la empresa, Certificación de Calidad (Q) y certificación de sello sustentable (S).

Vive Hualaihué Lodge, entregará un servicio con un alto nivel de atención al cliente, por lo que los colaboradores de la empresa serán capacitados para entregar una atención de calidad superior.

Para la realización del control de calidad se dispondrán de encuestas de satisfacción de los clientes, con la finalidad de obtener información y mejorar los procesos para que los clientes logren tener una mayor satisfacción. La encuesta responderá a los siguientes tres ejes:

- La evaluación del personal: en donde los clientes deberán valorar a los colaboradores, el grado en que el personal está dispuesto a ayudarlos, la confianza y discreción y las competencias de los trabajadores para conocer las necesidades del cliente.
- Evaluación de las instalaciones: evaluación de la infraestructura y el equipamiento, considerando de que deberán estar acorde a la normativa chilena de turista clase superior.
- Organización del servicio: el huésped evaluará la rapidez y la gestión de los datos.

Si se logra cumplir con estas expectativas, entonces se podrá cumplir el objetivo de un 75 % de satisfacción del cliente, generando beneficios monetarios.

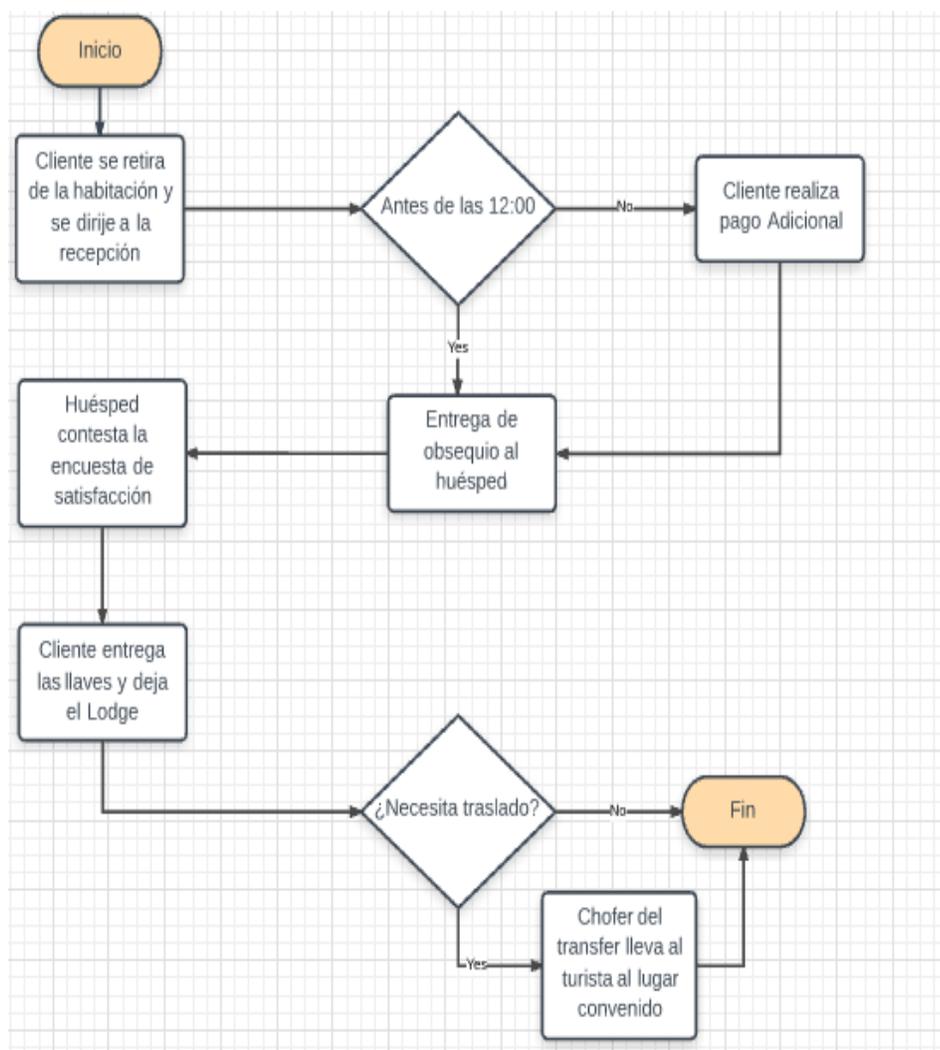
5.10 Procesos

El proceso central del Lodge fue descrito el punto 6.2. A continuación se describen dos procesos que son parte del Lodge como el Check out y la reserva online.

5.10.1. Check out

El horario de salida de los huéspedes del lodge será al mediodía, con el fin de que se pueda realizar la limpieza de la habitación, en caso que el huésped no respete la hora convenida deberá cancelar un cargo adicional. El lodge hará entrega de un souvenir al huésped y una encuesta de satisfacción, la que posteriormente será registrada en la base de datos del recinto.

Figura 5.9: Check out

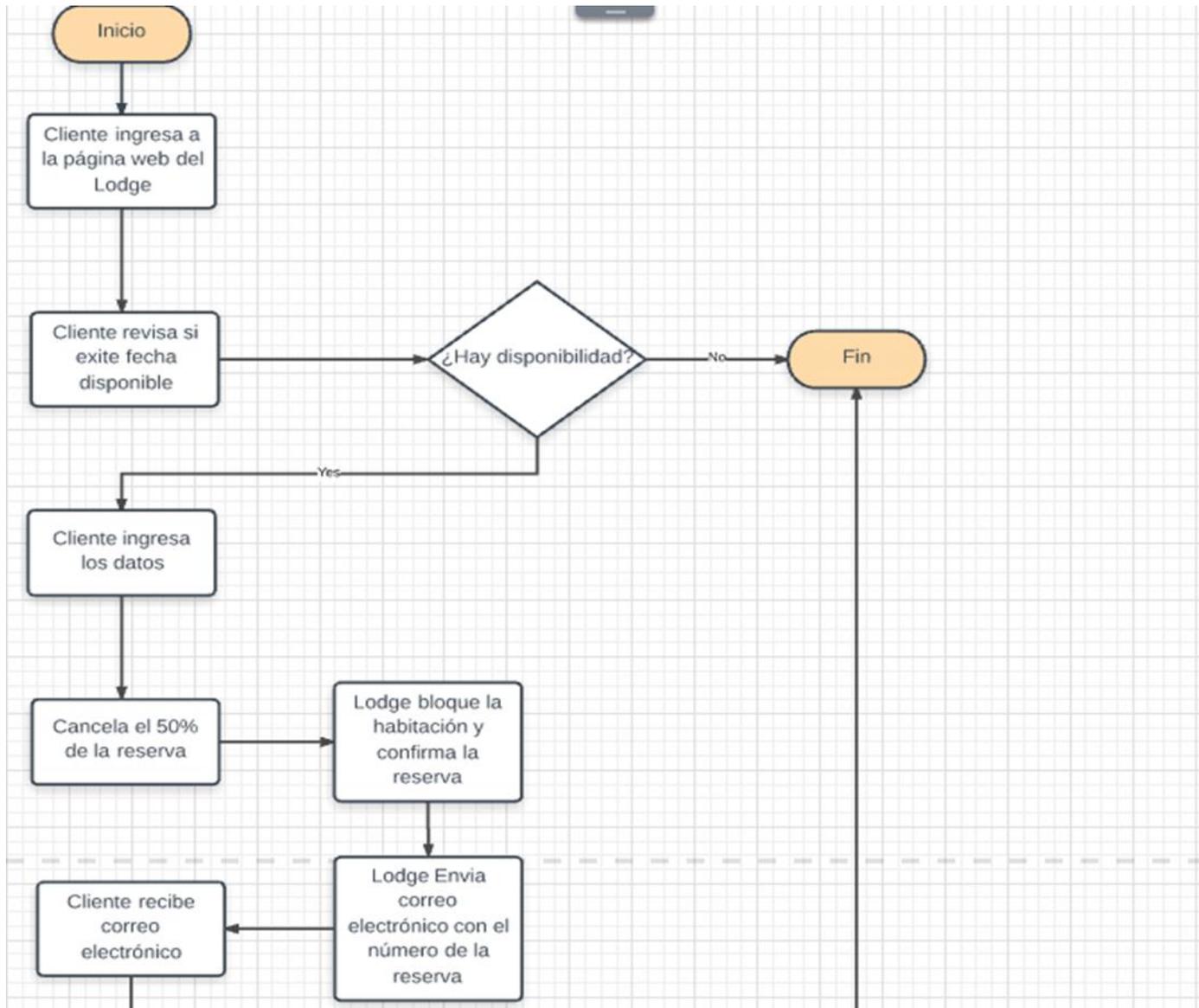


Fuente: Elaboración propia.

5.10.2. Reserva online

El huésped una vez que ingresa al sitio web del lodge, busca habitaciones disponibles para la fecha deseada. Cuando encuentra disponibilidad realiza el registro de los datos y la cancelación del 50% de la reserva. El lodge confirma la reserva y envía un correo electrónico entregando el número de la reserva.

Figura 5.10: Proceso de Reserva Online



Fuente: Elaboración propia

5.10 Presupuesto operacional

5.10.1. Costos variables, fijos y totales del proyecto en su primer año de operación. Los años siguientes ver en el anexo 12

Tabla 5.9: Presupuesto operacional

Detalle	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CV operacionales												
Agua	\$ 1.885.013	\$ 1.885.013	\$ 1.885.013	\$ 1.367.524	\$ 1.367.524	\$ 1.367.524	\$ 1.367.524	\$ 1.367.524	\$ 1.367.524	\$ 2.182.448	\$ 2.182.448	\$ 2.182.448
Electricidad	\$ 2.036.800	\$ 2.036.800	\$ 2.036.800	\$ 2.857.714	\$ 2.857.714	\$ 2.857.714	\$ 2.857.714	\$ 2.857.714	\$ 2.857.714	\$ 2.036.800	\$ 2.036.800	\$ 2.036.800
Gas	\$ 728.000	\$ 728.000	\$ 728.000	\$ 596.960	\$ 596.960	\$ 596.960	\$ 596.960	\$ 596.960	\$ 596.960	\$ 793.520	\$ 793.520	\$ 793.520
Gasolina	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092	\$ 229.092
Insumos generales	\$ 2.937.000	\$ 2.937.000	\$ 2.937.000	\$ 2.670.000	\$ 2.670.000	\$ 2.670.000	\$ 2.670.000	\$ 2.670.000	\$ 2.670.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000	\$ 3.738.000
Servicio de alimentación	\$ 4.042.500	\$ 4.042.500	\$ 4.042.500	\$ 3.675.000	\$ 3.675.000	\$ 3.675.000	\$ 3.675.000	\$ 3.675.000	\$ 3.675.000	\$ 5.145.000	\$ 5.145.000	\$ 5.145.000
CF operacionales												
Telefonía, Cable e internet	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Patente	\$ 1.523.363						\$ 273.363					
Seguro contra incendio	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166
Servicio de alimentación personal	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000	\$ 2.730.000
Remuneraciones												
Jefe alimentos y bebidas	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803	\$ 2.389.803
Chef	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733	\$ 1.131.733
Cocinero	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439	\$ 1.505.439
Cajeros	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369	\$ 1.404.369
Camareros	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441	\$ 1.765.441
Barman	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299	\$ 1.303.299
Esteticista Integral	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114	\$ 601.114
Jefe de seguridad	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395	\$ 1.005.395
Guardias de seguridad	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847
Supervisor de limpieza	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156	\$ 841.156
Mucama	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620	\$ 1.688.620
Operarios Lavanderia	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496	\$ 1.227.496
Auxiliar de Aseo	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579	\$ 1.062.579
Jardinero	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847
Conserje	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649	\$ 651.649
Recepcionista de Garage	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081
Jefe servicios y mantenimiento	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873	\$ 1.333.873
Asesores de manteción	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847	\$ 575.847
Inspector de seguridad	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086	\$ 740.086
Enfermera	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551	\$ 689.551
Supervisor recepción	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423	\$ 866.423
Recepcionistas	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818	\$ 714.818
Portero	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081	\$ 547.081
Supervisor recepción	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297	\$ 867.297

5.10.2. Costos variables, fijos y totales del proyecto en sus cinco años de operación.

Tabla 5.10: Presupuesto operacional anual

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CV operacionales					
Agua	\$ 20.407.524	\$ 21.651.774	\$ 23.073.774	\$ 24.673.524	\$ 26.451.024
Electricidad	\$ 29.367.085	\$ 31.128.485	\$ 32.995.569	\$ 34.974.678	\$ 37.072.533
Gas	\$ 8.146.320	\$ 9.437.940	\$ 10.891.080	\$ 12.514.230	\$ 14.335.920
Gasolina	\$ 2.749.104	\$ 2.945.466	\$ 3.122.194	\$ 3.309.528	\$ 3.309.528
Servicio de alimentación	\$ 49.612.500	\$ 57.330.000	\$ 66.150.000	\$ 76.072.500	\$ 87.097.500
Insumos generales	\$ 36.045.000	\$ 41.652.000	\$ 48.060.000	\$ 55.269.000	\$ 63.279.000
CF operacionales					
Telefonía, Cable e internet	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Patente	\$ 1.796.726	\$ 1.796.726	\$ 1.796.726	\$ 1.796.726	\$ 1.796.726
Seguro contra incendio	\$ 13.249.992	\$ 13.249.992	\$ 13.249.992	\$ 13.249.992	\$ 13.249.992
Servicio de alimentación personal	\$ 32.760.000	\$ 32.256.000	\$ 35.280.000	\$ 42.336.000	\$ 42.336.000
Remuneraciones	\$ 291.724.812	\$ 316.316.628	\$ 341.561.558	\$ 429.111.931	\$ 442.397.563
Total costos mensuales	\$ 489.459.063	\$ 531.365.011	\$ 579.780.893	\$ 696.908.108	\$ 734.925.786

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.11: Total inversión en equipamiento.

Habitaciones y baños						
Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Costo total página web	Costo Mayorista neto	Costo bruto	IVA crédito
INVENTARIO INICIAL						
Cama super King	6	\$374.990	\$2.249.940	\$2.024.946	\$2.409.686	\$384.740
Cama King	12	\$299.990	\$3.599.880	\$3.239.892	\$3.855.471	\$615.579
Box Ibérico Bamboo 2 Plazas BN	12	\$189.990	\$2.279.880	\$2.051.892	\$2.441.751	\$389.859
Respaldo Cama Super King	6	\$180.000	\$1.080.000	\$972.000	\$1.156.680	\$184.680
Respaldo Cama King	12	\$175.000	\$2.100.000	\$1.890.000	\$2.249.100	\$359.100
Respaldo Cama 2 plazas	12	\$135.000	\$1.620.000	\$1.458.000	\$1.735.020	\$277.020
Velador de madera	60	\$49.990	\$2.999.400	\$2.699.460	\$3.212.357	\$512.897
Almohada Memory Max king	12	\$34.990	\$419.880	\$377.892	\$449.691	\$71.799
Almohada Memori Max	48	\$29.980	\$1.439.040	\$1.295.136	\$1.541.212	\$246.076
Juego de Sabanas 2 plazas lisas	12	\$19.990	\$239.880	\$215.892	\$256.911	\$41.019
Juego de sabanas Super king lisas	6	\$29.990	\$179.940	\$161.946	\$192.716	\$30.770
Juego de sabanas King lisas	12	\$24.990	\$299.880	\$269.892	\$321.171	\$51.279
Frazadas Doble fax Algodon Cama Super King	6	\$26.400	\$158.400	\$142.560	\$169.646	\$27.086
Frazadas Doble fax Algodon King	12	\$23.900	\$286.800	\$258.120	\$307.163	\$49.043
Frazadas Doble fax Algodon 2 plazas	12	\$19.990	\$239.880	\$215.892	\$256.911	\$41.019
Plumón cama Super King	6	\$29.990	\$179.940	\$161.946	\$192.716	\$30.770
Plumón cama King	12	\$24.990	\$299.880	\$269.892	\$321.171	\$51.279
Plumón cama 2 plazas	12	\$19.990	\$239.880	\$215.892	\$256.911	\$41.019
Cubre colchón Cama super king	6	\$32.990	\$197.940	\$178.146	\$211.994	\$33.848
Cubre colchón Cama king	12	\$14.990	\$179.880	\$161.892	\$192.651	\$30.759
Cubre colchón Cama 2 plazas	12	\$9.990	\$119.880	\$107.892	\$128.391	\$20.499
Colchas artesanales super king	6	\$32.990	\$197.940	\$178.146	\$211.994	\$33.848
Colchas artesanales king	12	\$28.990	\$347.880	\$313.092	\$372.579	\$59.487
Colchas artesanales 2 plazas	12	\$26.990	\$323.880	\$291.492	\$346.875	\$55.383
Juego de comedor terraza	6	\$79.990	\$479.940	\$431.946	\$514.016	\$82.070
Poltrona Narvik 64x70x76 cm Beige	12	\$59.990	\$719.880	\$647.892	\$770.991	\$123.099
Poltrona Bilbao Home Collection	24	\$49.990	\$1.199.760	\$1.079.784	\$1.284.943	\$205.159
Poltrona Dominga café	24	\$39.990	\$959.760	\$863.784	\$1.027.903	\$164.119
Futón Calafquen crudo	6	\$159.990	\$959.940	\$863.946	\$1.028.096	\$164.150
Comoda de madera	6	\$129.990	\$779.940	\$701.946	\$835.316	\$133.370
Set Arrimo + Espejo Marruecos	24	\$36.990	\$887.760	\$798.984	\$950.791	\$151.807

Banqueta madera 130x40x60 cm	24	\$59.990	\$1.439.760	\$1.295.784	\$1.541.983	\$246.199
Espejos Madera	6	\$50.000	\$300.000	\$270.000	\$321.300	\$51.300
Frigobar 45 lt Blanco RFR-BC46	30	\$59.990	\$1.799.700	\$1.619.730	\$1.927.479	\$307.749
Televisor Led Full HD 40" Sony	30	\$229.990	\$6.899.700	\$6.209.730	\$7.389.579	\$1.179.849
Alfombras artesanales de lana	18	\$28.990	\$521.820	\$469.638	\$558.869	\$89.231
Lámpara de velador	60	\$9.990	\$599.400	\$539.460	\$641.957	\$102.497
Lámpara de Pie	6	\$22.990	\$137.940	\$124.146	\$147.734	\$23.588
Mesas rústicas de Alerce	30	\$60.000	\$1.800.000	\$1.620.000	\$1.927.800	\$307.800
Caja de seguridad digital con panel LCD 8lts.	30	\$28.190	\$845.700	\$761.130	\$905.745	\$144.615
Cuadro enmarcado 50x50 cm 10041	30	\$9.990	\$299.700	\$269.730	\$320.979	\$51.249
Cortina Camil sunout natural 200x220 cm	60	\$14.990	\$899.400	\$809.460	\$963.257	\$153.797
Cojín Stripes	60	\$5.990	\$359.400	\$323.460	\$384.917	\$61.457
Set de baño 3 piezas home collection	30	\$9.290	\$278.700	\$250.830	\$298.488	\$47.658
Cuna de madera simple kidcool	4	\$52.990	\$211.960	\$190.764	\$227.009	\$36.245
Papelero de baño 5 litros Home collection	30	\$5.990	\$179.700	\$161.730	\$192.459	\$30.729
Espejos de madera para baños	30	\$70.000	\$2.100.000	\$1.890.000	\$2.249.100	\$359.100
Toalla mano 45x90 500g blanco	30	\$2.990	\$89.700	\$80.730	\$96.069	\$15.339
Toallón 90X150 cm blanco	60	\$8.990	\$539.400	\$485.460	\$577.697	\$92.237
Secador de pelo	30	\$11.990	\$359.700	\$323.730	\$385.239	\$61.509
Canasto Rattan	30	\$5.990	\$179.700	\$161.730	\$192.459	\$30.729
Total inversion en equipamiento de habitaciones			\$	42.397.434	\$50.452.946	\$ 8.055.512

Lavandería						
Lavadora y centrifugadora 21 kg carga frontal inoxidable directo	4	\$799.000	\$3.196.000	\$2.876.400	\$3.422.916	\$546.516
Centro de Planchado a Vapor 2000 Watt	4	\$69.990	\$279.960	\$251.964	\$299.837	\$47.873
Total equipamiento lavandería				\$3.128.364	\$3.722.753	\$594.389
Aseo						
Aspiradora 4,5 galones 4 HP Stanley	5	\$49.990	\$249.950	\$224.955	\$267.696	\$42.741
Total equipamiento Aseo				\$224.955	\$267.696	\$42.741

Enfermería						
Camilla de examen profesional	1	\$99.990	\$99.990	\$89.991	\$107.089	\$17.098
Silla de rueda	1	\$355.870	\$355.870	\$320.283	\$381.137	\$60.854
Total equipamiento Enfermería				\$410.274	\$488.226	\$77.952
Recepción						
Sillón ejecutivo negro Asenti	1	\$18.990	\$18.990	\$17.091	\$20.338	\$3.247
Notebook Intel Celeron 2GB RAM-	1	\$179.990	\$179.990	\$161.991	\$192.769	\$30.778
Total equipamiento Recepción				\$179.082	\$213.108	\$34.026
Oficinas						
Sillón ejecutivo negro Asenti	3	\$18.990	\$56.970	\$51.273	\$61.015	\$9.742
Notebook Intel Celeron 2GB RAM-	1	\$179.990	\$179.990	\$161.991	\$192.769	\$30.778
NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	2	\$249.990	\$499.980	\$449.982	\$535.479	\$85.497
Tvilum Escritorio Haya	3	\$49.990	\$149.970	\$134.973	\$160.618	\$25.645
Estante Zen 201x60x25 cm cedro	2	\$44.990	\$89.980	\$80.982	\$96.369	\$15.387
Impresora Multifuncional E-401	3	\$24.990	\$74.970	\$67.473	\$80.293	\$12.820
Total equipamiento oficinas				\$946.674	\$1.126.542	\$179.868
Hall						
Juego de Living 3-1-1 Cuerpos + mesa de centro	2	\$499.990	\$999.980	\$899.982	\$1.070.979	\$170.997
Lámpara mesa Josefa 1 luz E27 café	4	\$8.990	\$35.960	\$32.364	\$38.513	\$6.149
Mesa Lateral Prisma negro	3	\$46.490	\$139.470	\$125.523	\$149.372	\$23.849
Total equipamiento Hall				\$1.057.869	\$1.258.864	\$200.995

Spa						
SILLA DE MASAJES PLEGABLE S1 NEGRO + BOLSO	2	\$79.900	\$159.800	\$143.820	\$171.146	\$27.326
SILLA DE MASAJES PLEGABLE S1 NEGRO + BOLSO	1	\$129.900	\$129.900	\$116.910	\$139.123	\$22.213
CAMILLA PLEGABLE A3 PREMIUM AZUL OSCURO + BOLSO	1	\$119.900	\$119.900	\$107.910	\$128.413	\$20.503
Tina Cipres de 1.60 mts	3	\$1.297.100	\$3.891.300	\$3.502.170	\$4.167.582	\$665.412
Tina Cipres de 2.00 mts	3	\$1.451.800	\$4.355.400	\$3.919.860	\$4.664.633	\$744.773
Tina Cipres de 2.40 mts	2	\$1.660.050	\$3.320.100	\$2.988.090	\$3.555.827	\$567.737
Calefactor a leña especial	8	\$464.100	\$3.712.800	\$3.341.520	\$3.976.409	\$634.889
Sistema Spa FULL Burbujas	4	\$285.600	\$1.142.400	\$1.028.160	\$1.223.510	\$195.350
Sistema de Hidromasaje (ESPA - CE)	4	\$464.100	\$1.856.400	\$1.670.760	\$1.988.204	\$317.444
Dosificador de Cloro instalado en línea	8	\$80.920	\$647.360	\$582.624	\$693.323	\$110.699
Tapa de madera imprgenada con perfiles de aluminio	8	\$166.600	\$1.332.800	\$1.199.520	\$1.427.429	\$227.909
Escala de acceso ciprés	8	\$49.980	\$399.840	\$359.856	\$428.229	\$68.373
Mesa lateral ciprés	8	\$28.560	\$228.480	\$205.632	\$244.702	\$39.070
Termómetro para el agua	8	\$8.092	\$64.736	\$58.262	\$69.332	\$11.070
Canasto Rattan	3	\$5.990	\$17.970	\$16.173	\$19.246	\$3.073
Batas de baño	60	\$17.500	\$1.050.000	\$945.000	\$1.124.550	\$179.550
		Total equipamiento Spa		\$20.186.267	\$24.021.658	\$3.835.391
Sala Multiuso						
Proyector PH550G + Parlante NP5550 B	1	\$399.990	\$399.990	\$359.991	\$428.389	\$68.398
Pantalla de proyección retractil BenQ MS 84	1	\$43.800	\$43.800	\$39.420	\$46.910	\$7.490
Sillas estructura negra s/ brazos	60	\$12.990	\$779.400	\$701.460	\$834.737	\$133.277
		Total equipamiento Spa		\$1.100.871	\$1.310.036	\$209.165
Transporte						
MINIBUS 15 pasajeros mercedes benz	2	21090000	\$42.180.000	\$37.962.000	\$45.174.780	\$7.212.780
		Total equipamiento Aseo		\$37.962.000	\$45.174.780	\$7.212.780

Restaurante						
COMBO PASTELERIA	1	\$1.499.000	\$1.499.000	\$1.349.100	\$1.605.429	\$256.329
MESON REFRIGERADO 3 PTAS 420 LTS VENTUS	2	\$578.000	\$1.156.000	\$1.040.400	\$1.238.076	\$197.676
CONGELADOR TAPA DURA 620 LTS BD620 COOLER	3	\$303.990	\$911.970	\$820.773	\$976.720	\$155.947
REFRIGERADOR FORZ. 3 PTAS. VIDRIO 2 A 8°C YCL9523 TS	2	\$1.009.336	\$2.018.672	\$1.816.805	\$2.161.998	\$345.193
CAMPANA ACERO INOX 2.50X1.00X0.35-TS	3	\$249.990	\$749.970	\$674.973	\$803.218	\$128.245
FABRICADORA DE HIELO 25 KG. TS	1	\$319.990	\$319.990	\$287.991	\$342.709	\$54.718
CARRO BANDEJERO 40X60X15 R. FE. UNIQUE	2	\$175.990	\$351.980	\$316.782	\$376.971	\$60.189
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 100MM 11100 TS	10	\$5.990	\$59.900	\$53.910	\$64.153	\$10.243
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/2 X 100MM PERFORADO TS	7	\$5.100	\$35.700	\$32.130	\$38.235	\$6.105
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/4 X 65MM 14065 TS	10	\$2.100	\$21.000	\$18.900	\$22.491	\$3.591
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/3 X 65MM 13065 TS	5	\$2.500	\$12.500	\$11.250	\$13.388	\$2.138
TAPA GASTRONOMICA 1/1 11000 TS	10	\$4.300	\$43.000	\$38.700	\$46.053	\$7.353
TAPA GASTRONOMICA 1/2 12000 TS	7	\$3.700	\$25.900	\$23.310	\$27.739	\$4.429
TAPA GASTRONOMICA 1/3 13000 TS	5	\$2.500	\$12.500	\$11.250	\$13.388	\$2.138
TAPA GASTRONOMICA 1/4 14000 TS	10	\$1.900	\$19.000	\$17.100	\$20.349	\$3.249
ESTANTERIA EPOXICA ANTI BACTERIAL 1520X450 AMC VENTUS	2	\$98.800	\$197.600	\$177.840	\$211.630	\$33.790
LAVAFONDO 2 TACHOS 1 SECADOR DER 190X60X30 TOP TS	1	\$229.990	\$229.990	\$206.991	\$246.319	\$39.328
MESON INOX ECO CENTRO 244X60X85 2496UDE TS	2	\$128.490	\$256.980	\$231.282	\$275.226	\$43.944
MUEBLE COLGANTE ACERO INOX. 1400X400X600 MM AMC	2	\$159.120	\$318.240	\$286.416	\$340.835	\$54.419
BASURERO 240 LITROS AZUL TS	2	\$32.990	\$65.980	\$59.382	\$70.665	\$11.283
BALANZA 300 KGS ACERO DIAMANTADO VENTUS	1	\$45.500	\$45.500	\$40.950	\$48.731	\$7.781
CALENTADOR HERVIDOR AGUA 10 LTS-TS	1	\$36.900	\$36.900	\$33.210	\$39.520	\$6.310
EXPRIMIDOR DE CITRICOS METVISA CUBIERTA DE ACERO VENTUS	1	\$92.625	\$92.625	\$83.363	\$99.201	\$15.839
LICUADORA INDUSTRIAL 2 LTS METVISA 102072400004	1	\$69.990	\$69.990	\$62.991	\$74.959	\$11.968
ASADORA DE POLLO A GAS VENTUS	1	\$492.700	\$492.700	\$443.430	\$527.682	\$84.252
BAÑO MARIA MODULO COMPLETO 4 DEP PLATEO MG	1	\$523.000	\$523.000	\$470.700	\$560.133	\$89.433
COCINA 8 PLATOS CON PLANCHA / 5 DE 27 X 27 + 3 DE 43 X 43 6EA100	1	\$1.185.900	\$1.185.900	\$1.067.310	\$1.270.099	\$202.789
EXPENDEDORA DE JUGOS 3 FRASCOS 18X3 LTS TS	1	\$349.990	\$349.990	\$314.991	\$374.839	\$59.848
FREIDORA A GAS ALTA PROD. 38LTS 3 CANASTOS GN 6EA61 MG	1	\$756.990	\$756.990	\$681.291	\$810.736	\$129.445
Batidora b-20 litros	1	\$355.762	\$355.762	\$320.186	\$381.021	\$60.835

Plato bajo cuadrado blanco 18 cm star	110	\$1.391	\$153.010	\$137.709	\$163.874	\$26.165
Plato bajo cuadrado blanco 27 cm star	110	\$2.920	\$321.200	\$289.080	\$344.005	\$54.925
Pocillo cuadrado porcelana blanco 7,5 cm star	110	\$449	\$49.390	\$44.451	\$52.897	\$8.446
Status strada taza cafe c/plato	110	\$1.549	\$170.390	\$153.351	\$182.488	\$29.137
Status strada taza te c/plato	110	\$1.736	\$190.960	\$171.864	\$204.518	\$32.654
Bowl redondo porcelana blanco 15 cm sta	100	\$1.224	\$122.400	\$110.160	\$131.090	\$20.930
Pimentero cuadrado 10/60 star	50	\$313	\$15.650	\$14.085	\$16.761	\$2.676
Azucarero con tapa porcelana blanco ctl	50	\$1.185	\$59.250	\$53.325	\$63.457	\$10.132
Lechero hotel 400ml porc bca	25	\$1.390	\$34.750	\$31.275	\$37.217	\$5.942
Cafetera grande porcelana blanco 1.2 lt ctl	25	\$3.298	\$82.450	\$74.205	\$88.304	\$14.099
Pocillo mantequilla salsa 7cm	50	\$350	\$17.500	\$15.750	\$18.743	\$2.993
Salero porcelana redondo 7 orificio	50	\$350	\$17.500	\$15.750	\$18.743	\$2.993
Asadera vidrio rectangular 34x19x5cm pasabahce	10	\$5.426	\$54.260	\$48.834	\$58.112	\$9.278
Hielera vidrio con tenaza pasabahce	20	\$3.290	\$65.800	\$59.220	\$70.472	\$11.252
Copa vidrio milk shake altus 330ml	50	\$990	\$49.500	\$44.550	\$53.015	\$8.465
Copa vidrio postre helado pasabahce	50	\$1.345	\$67.250	\$60.525	\$72.025	\$11.500
Mug vidrio café irish coffee bill 230cc pasabahce	50	\$1.232	\$61.600	\$55.440	\$65.974	\$10.534
Copa diva red wine 250cc cristaline ocean glass (6/48)	50	\$977	\$48.850	\$43.965	\$52.318	\$8.353
Copa diva white wine 200cc cristaline ocean glass (6/48)	100	\$930	\$93.000	\$83.700	\$99.603	\$15.903
Copa water goblet 425cc cristaline ocean glass (6/24)	100	\$1.130	\$113.000	\$101.700	\$121.023	\$19.323
Copa vidrio flaute maldive 180 cc pasabahc	100	\$929	\$92.900	\$83.610	\$99.496	\$15.886
Copa vidrio martini v-line 250cc pasabahce	100	\$1.652	\$165.200	\$148.680	\$176.929	\$28.249
Copa vidrio margarita capri 305cc pasabahce	100	\$1.274	\$127.400	\$114.660	\$136.445	\$21.785
Copa vidrio cognac capri 265cc pasabahce	100	\$1.078	\$107.800	\$97.020	\$115.454	\$18.434
Copa vidrio coctail taverna 300cc pasabahce	100	\$979	\$97.900	\$88.110	\$104.851	\$16.741
Vaso vidrio bajo side 315cc pasabahce	150	\$700	\$105.000	\$94.500	\$112.455	\$17.955
Vaso vidrio shot 25cc pasabahce	70	\$457	\$31.990	\$28.791	\$34.261	\$5.470
Garza vidrio cin cin tall beer 405cc pasabahce	100	\$1.143	\$114.300	\$102.870	\$122.415	\$19.545
Panera natural alargada 23x9x4 cm	45	\$1.311	\$58.995	\$53.096	\$63.184	\$10.088
Cuchara porcionadora helado solida 2 oz	8	\$4.371	\$34.968	\$31.471	\$37.451	\$5.980
Tenaza punta plana inox 20 cm winco	15	\$1.953	\$29.295	\$26.366	\$31.375	\$5.009
Bowl acero inox 8lts kmw	10	\$5.790	\$57.900	\$52.110	\$62.011	\$9.901
Bowl acero inox 2lts kmw	10	\$2.650	\$26.500	\$23.850	\$28.382	\$4.532
Cuchillo postre bari 18/10 (12/300)	200	\$776	\$155.200	\$139.680	\$166.219	\$26.539
Cuchillo mantequilla bari 18/10 (12/600)	200	\$423	\$84.600	\$76.140	\$90.607	\$14.467
Cuchillo mesa bari 18/10 (12/300)	200	\$862	\$172.400	\$155.160	\$184.640	\$29.480
Cuchillo carne bari 18/10 (12/300)	200	\$871	\$174.200	\$156.780	\$186.568	\$29.788
Cuchillo pescado bari 18/10 (12/300)	200	\$597	\$119.400	\$107.460	\$127.877	\$20.417
Tenedor mesa bari 18/10 (12/300)	200	\$640	\$128.000	\$115.200	\$137.088	\$21.888
Tenedor postre bari 18/10 (12/300)	200	\$575	\$115.000	\$103.500	\$123.165	\$19.665
Tenedor pescado bari 18/10 (12/300)	200	\$480	\$96.000	\$86.400	\$102.816	\$16.416
Cuchara mesa bari 18/10 (12/300)	200	\$746	\$149.200	\$134.280	\$159.793	\$25.513

Cuchara postre bari 18/10 (12/300)	200	\$660	\$132.000	\$118.800	\$141.372	\$22.572
Cuchara café/ Te bari 18/10 (12/600)	200	\$356	\$71.200	\$64.080	\$76.255	\$12.175
Cuchara sopa bari 18/10 (12/300)	200	\$676	\$135.200	\$121.680	\$144.799	\$23.119
Cuchara helado regent	100	\$725	\$72.500	\$65.250	\$77.648	\$12.398
Cuchillo cocina 20 cm profesional master tramontina	15	\$7.777	\$116.655	\$104.990	\$124.938	\$19.948
Olla de aluminio 4 lts 23x11 cm winco	3	\$16.145	\$48.435	\$43.592	\$51.874	\$8.282
Fondo aluminio linea hotel # 34 x 34 cm 30 lts	4	\$30.230	\$120.920	\$108.828	\$129.505	\$20.677
Arrocera aluminio linea hogar n°30 6 lts	4	\$8.790	\$35.160	\$31.644	\$37.656	\$6.012
Cacerola alta aluminio linea hotel # 40 x 22 cm 27 lts	3	\$34.950	\$104.850	\$94.365	\$112.294	\$17.929
Wok fierro negro ø 40cm	5	\$17.850	\$89.250	\$80.325	\$95.587	\$15.262
Fondo aluminio linea hotel # 36 x 36 cm 35 lts	4	\$34.420	\$137.680	\$123.912	\$147.455	\$23.543
Sillas	200	\$27.980	\$5.596.000	\$5.036.400	\$5.993.316	\$956.916
Mesa para 2 personas	20	\$135.980	\$2.719.600	\$2.447.640	\$2.912.692	\$465.052
Mesa para 4 personas	22	158990	\$3.497.780	\$3.148.002	\$3.746.122	\$598.120
Mesa para 6 personas	12	210000	\$2.520.000	\$2.268.000	\$2.698.920	\$430.920
			Total equipamiento Spa	\$28.483.656	\$33.895.551	\$5.411.895

Fuente: Elaboración propia.

6. ESTRATEGIA DE FINANZAS

6.1. Objetivos de la Función de Finanzas

OF-1. Obtener una UAII anual mayor que \$0 desde el primer año de operación.

OF-2. Generar un rendimiento sobre la inversión superior a un 10% al final del horizonte de evaluación.

OF-3. Generar los ingresos suficientes, durante el periodo de Temporada Alta (Octubre-Marzo), para financiar como mínimo el 60% de los egresos anuales desde el final del primer de operación.

6.2. Inversión Inicial

Tabla 6.1: Detalle de la inversión en equipamiento

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo pagina	Costo mayorista neto	IVA CF	Precio Bruto
Cama super King	6	\$ 374.990	\$ 2.249.940	\$ 2.024.946	\$ 384.740	\$ 2.409.686
Cama King	12	\$ 299.990	\$ 3.599.880	\$ 3.239.892	\$ 615.579	\$ 3.855.471
Box Ibérico Bamboo 2 Plazas BN	12	\$ 189.990	\$ 2.279.880	\$ 2.051.892	\$ 389.859	\$ 2.441.751
Respaldo Cama Super King	6	\$ 180.000	\$ 1.080.000	\$ 972.000	\$ 184.680	\$ 1.156.680
Respaldo Cama King	12	\$ 175.000	\$ 2.100.000	\$ 1.890.000	\$ 359.100	\$ 2.249.100
Respaldo Cama 2 plazas	12	\$ 135.000	\$ 1.620.000	\$ 1.458.000	\$ 277.020	\$ 1.735.020
Velador de madera	60	\$ 49.990	\$ 2.999.400	\$ 2.699.460	\$ 512.897	\$ 3.212.357
Almohada Memory Max king	12	\$ 34.990	\$ 419.880	\$ 377.892	\$ 71.799	\$ 449.691
Almohada Memori Max	48	\$ 29.980	\$ 1.439.040	\$ 1.295.136	\$ 246.076	\$ 1.541.212
Juego de Sabanas 2 plazas lisas	12	\$ 19.990	\$ 239.880	\$ 215.892	\$ 41.019	\$ 256.911
Juego de sabanas Super king lisas	6	\$ 29.990	\$ 179.940	\$ 161.946	\$ 30.770	\$ 192.716
Juego de sabanas King lisas	12	\$ 24.990	\$ 299.880	\$ 269.892	\$ 51.279	\$ 321.171
Frazadas Doble fax Algodon Cama Super King	6	\$ 26.400	\$ 158.400	\$ 142.560	\$ 27.086	\$ 169.646
Frazadas Doble fax Algodon King	12	\$ 23.900	\$ 286.800	\$ 258.120	\$ 49.043	\$ 307.163
Frazadas Doble fax Algodon 2 plazas	12	\$ 19.990	\$ 239.880	\$ 215.892	\$ 41.019	\$ 256.911
Plumón cama Super King	6	\$ 29.990	\$ 179.940	\$ 161.946	\$ 30.770	\$ 192.716
Plumón cama King	12	\$ 24.990	\$ 299.880	\$ 269.892	\$ 51.279	\$ 321.171
Plumón cama 2 plazas	12	\$ 19.990	\$ 239.880	\$ 215.892	\$ 41.019	\$ 256.911
Cubre colchón Cama super king	6	\$ 32.990	\$ 197.940	\$ 178.146	\$ 33.848	\$ 211.994
Cubre colchón Cama king	12	\$ 14.990	\$ 179.880	\$ 161.892	\$ 30.759	\$ 192.651
Cubre colchón Cama 2 plazas	12	\$ 9.990	\$ 119.880	\$ 107.892	\$ 20.499	\$ 128.391
Colchas artesanales super king	6	\$ 32.990	\$ 197.940	\$ 178.146	\$ 33.848	\$ 211.994
Colchas artesanales king	12	\$ 28.990	\$ 347.880	\$ 313.092	\$ 59.487	\$ 372.579
Colchas artesanales 2 plazas	12	\$ 26.990	\$ 323.880	\$ 291.492	\$ 55.383	\$ 346.875
Juego de comedor terraza	6	\$ 79.990	\$ 479.940	\$ 431.946	\$ 82.070	\$ 514.016
Poltrona Narvik 64x70x76 cm Beige	12	\$ 59.990	\$ 719.880	\$ 647.892	\$ 123.099	\$ 770.991
Poltrona Bilbao Home Collection	24	\$ 49.990	\$ 1.199.760	\$ 1.079.784	\$ 205.159	\$ 1.284.943
Poltrona Dominga café	24	\$ 39.990	\$ 959.760	\$ 863.784	\$ 164.119	\$ 1.027.903
Futón Calafquen crudo	6	\$ 159.990	\$ 959.940	\$ 863.946	\$ 164.150	\$ 1.028.096
Comoda de madera	6	\$ 129.990	\$ 779.940	\$ 701.946	\$ 133.370	\$ 835.316
Set Arrimo + Espejo Marruecos	24	\$ 36.990	\$ 887.760	\$ 798.984	\$ 151.807	\$ 950.791
Banqueta madera 130x40x60 cm	24	\$ 59.990	\$ 1.439.760	\$ 1.295.784	\$ 246.199	\$ 1.541.983
Espejos Madera	6	\$ 50.000	\$ 300.000	\$ 270.000	\$ 51.300	\$ 321.300
Frigobar 45 lt Blanco RFR-BC46	30	\$ 59.990	\$ 1.799.700	\$ 1.619.730	\$ 307.749	\$ 1.927.479
Televisor Led Full HD 40" Sony	30	\$ 229.990	\$ 6.899.700	\$ 6.209.730	\$ 1.179.849	\$ 7.389.579
Alfombras artesanales de lana	18	\$ 28.990	\$ 521.820	\$ 469.638	\$ 89.231	\$ 558.869
Lámpara de velador	60	\$ 9.990	\$ 599.400	\$ 539.460	\$ 102.497	\$ 641.957
Lámpara de Pie	6	\$ 22.990	\$ 137.940	\$ 124.146	\$ 23.588	\$ 147.734
Mesas rústicas de Alerce	30	\$ 60.000	\$ 1.800.000	\$ 1.620.000	\$ 307.800	\$ 1.927.800
Caja de seguridad digital con panel LCD 8lts.	30	\$ 28.190	\$ 845.700	\$ 761.130	\$ 144.615	\$ 905.745
Cuadro enmarcado 50x50 cm 10041	30	\$ 9.990	\$ 299.700	\$ 269.730	\$ 51.249	\$ 320.979
Cortina Camil sunout natural 200x220 cm	60	\$ 14.990	\$ 899.400	\$ 809.460	\$ 153.797	\$ 963.257
Cojín Stripes	60	\$ 5.990	\$ 359.400	\$ 323.460	\$ 61.457	\$ 384.917
Set de baño 3 piezas home collection	30	\$ 9.290	\$ 278.700	\$ 250.830	\$ 47.658	\$ 298.488
Cuna de madera simple kidcool	4	\$ 52.990	\$ 211.960	\$ 190.764	\$ 36.245	\$ 227.009
Papelero de baño 5 litros Home collection	30	\$ 5.990	\$ 179.700	\$ 161.730	\$ 30.729	\$ 192.459
Espejos de madera para baños	30	\$ 70.000	\$ 2.100.000	\$ 1.890.000	\$ 359.100	\$ 2.249.100
Toalla mano 45x90 500g blanco	30	\$ 2.990	\$ 89.700	\$ 80.730	\$ 15.339	\$ 96.069
Toallón 90X150 cm blanco	60	\$ 8.990	\$ 539.400	\$ 485.460	\$ 92.237	\$ 577.697
Secador de pelo	30	\$ 11.990	\$ 359.700	\$ 323.730	\$ 61.509	\$ 385.239
Canasto Rattan	30	\$ 5.990	\$ 179.700	\$ 161.730	\$ 30.729	\$ 192.459
Total equipamiento habitaciones			\$ 47.108.260	\$ 42.397.434	\$ 8.055.512	\$ 50.452.946

Lavandería						
Lavadora y centrifugadora 21 kg carga frontal inoxidable directo	4	\$ 799.000	\$ 3.196.000	\$ 2.876.400	\$ 546.516	\$ 3.422.916
Centro de Planchado a Vapor 2000 Watt	4	\$ 69.990	\$ 279.960	\$ 251.964	\$ 47.873	\$ 299.837
Total equipamiento lavandería			\$ 3.475.960	\$ 3.128.364	\$ 594.389	\$ 3.722.753
Aseo						
Aspiradora 4,5 galones 4 HP Stanley	5	\$ 49.990	\$ 249.950	\$ 224.955	\$ 42.741	\$ 267.696
Total equipamiento aseo			\$ 249.950	\$ 224.955	\$ 42.741	\$ 267.696
Enfermería						
Camilla de examen profesional	1	\$ 99.990	\$ 99.990	\$ 89.991	\$ 17.098	\$ 107.089
Silla de rueda	1	\$ 355.870	\$ 355.870	\$ 320.283	\$ 60.854	\$ 381.137
Total equipamiento enfermería			\$ 455.860	\$ 410.274	\$ 77.952	\$ 488.226
Recepción						
Sillón ejecutivo negro Asenti	1	\$ 18.990	\$ 18.990	\$ 17.091	\$ 3.247	\$ 20.338
Notebook Intel Celeron 2GB RAM-	1	\$ 179.990	\$ 179.990	\$ 161.991	\$ 30.778	\$ 192.769
Total equipamiento recepcion			\$ 198.980	\$ 179.082	\$ 34.026	\$ 213.108
Oficinas						
Sillón ejecutivo negro Asenti	3	\$ 18.990	\$ 56.970	\$ 51.273	\$ 9.742	\$ 61.015
Notebook Intel Celeron 2GB RAM-	1	\$ 179.990	\$ 179.990	\$ 161.991	\$ 30.778	\$ 192.769
NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	2	\$ 249.990	\$ 499.980	\$ 449.982	\$ 85.497	\$ 535.479
Tvilum Escritorio Haya	3	\$ 49.990	\$ 149.970	\$ 134.973	\$ 25.645	\$ 160.618
Estante Zen 201x60x25 cm cedro	2	\$ 44.990	\$ 89.980	\$ 80.982	\$ 15.387	\$ 96.369
Impresora Multifuncional E-401	3	\$ 24.990	\$ 74.970	\$ 67.473	\$ 12.820	\$ 80.293
Total equipamiento oficinas			\$ 1.051.860	\$ 946.674	\$ 179.868	\$ 1.126.542
Hall						
Juego de Living 3-1-1 Cuerpos + mesa de centro	2	\$ 499.990	\$ 999.980	\$ 899.982	\$ 170.997	\$ 1.070.979
Lámpara mesa Josefa 1 luz E27 café	4	\$ 8.990	\$ 35.960	\$ 32.364	\$ 6.149	\$ 38.513
Mesa Lateral Prisma negro	3	\$ 46.490	\$ 139.470	\$ 125.523	\$ 23.849	\$ 149.372
Total equipamiento hall			\$ 1.175.410	\$ 1.057.869	\$ 200.995	\$ 1.258.864
Spa						
SILLA DE MASAJES PLEGABLE S1 NEGRO + BOLSO	2	\$ 79.900	\$ 159.800	\$ 143.820	\$ 27.326	\$ 171.146
SILLA DE MASAJES PLEGABLE S1 NEGRO + BOLSO	1	\$ 129.900	\$ 129.900	\$ 116.910	\$ 22.213	\$ 139.123
CAMILLA PLEGABLE A3 PREMIUM AZUL OSCURO + BOLSO	1	\$ 119.900	\$ 119.900	\$ 107.910	\$ 20.503	\$ 128.413
Tina Cipres de 1.60 mts	3	\$ 1.297.100	\$ 3.891.300	\$ 3.502.170	\$ 665.412	\$ 4.167.582
Tina Cipres de 2.00 mts	3	\$ 1.451.800	\$ 4.355.400	\$ 3.919.860	\$ 744.773	\$ 4.664.633
Tina Cipres de 2.40 mts	2	\$ 1.660.050	\$ 3.320.100	\$ 2.988.090	\$ 567.737	\$ 3.555.827
Calefactor a leña especial	8	\$ 464.100	\$ 3.712.800	\$ 3.341.520	\$ 634.889	\$ 3.976.409
Sistema Spa FULL Burbujas	4	\$ 285.600	\$ 1.142.400	\$ 1.028.160	\$ 195.350	\$ 1.223.510
Sistema de Hidromasaje (ESPA - CE)	4	\$ 464.100	\$ 1.856.400	\$ 1.670.760	\$ 317.444	\$ 1.988.204
Dosificador de Cloro instalado en línea	8	\$ 80.920	\$ 647.360	\$ 582.624	\$ 110.699	\$ 693.323
Tapa de madera imprgenada con perfiles de aluminio	8	\$ 166.600	\$ 1.332.800	\$ 1.199.520	\$ 227.909	\$ 1.427.429
Escala de acceso ciprés	8	\$ 49.980	\$ 399.840	\$ 359.856	\$ 68.373	\$ 428.229
Mesa lateral ciprés	8	\$ 28.560	\$ 228.480	\$ 205.632	\$ 39.070	\$ 244.702
Termómetro para el agua	8	\$ 8.092	\$ 64.736	\$ 58.262	\$ 11.070	\$ 69.332
Canasto Rattan	3	\$ 5.990	\$ 17.970	\$ 16.173	\$ 3.073	\$ 19.246
Batas de baño	60	\$ 17.500	\$ 1.050.000	\$ 945.000	\$ 179.550	\$ 1.124.550
Total equipamiento spa			\$ 22.429.186	\$ 20.186.267	\$ 3.835.391	\$ 24.021.658

Sala Multiuso						
Proyector PH550G + Parlante NP5550 B	1	\$ 399.990	\$ 399.990	\$ 359.991	\$ 68.398	\$ 428.389
Pantalla de proyección retráctil BenQ MS 84	1	\$ 43.800	\$ 43.800	\$ 39.420	\$ 7.490	\$ 46.910
Sillas estructura negra s/ brazos	60	\$ 12.990	\$ 779.400	\$ 701.460	\$ 133.277	\$ 834.737
Total equipamiento sala multiuso		\$ 1.223.190	\$ 1.100.871	\$ 209.165	\$ 1.310.036	

Restaurante						
COMBO PASTELERIA	1	\$ 1.499.000	\$ 1.499.000	\$ 1.349.100	\$ 256.329	\$ 1.605.429
MESON REFRIGERADO 3 PTAS 420 LTS VENTUS	2	\$ 578.000	\$ 1.156.000	\$ 1.040.400	\$ 197.676	\$ 1.238.076
CONGELADOR TAPA DURA 620 LTS BD620 COOLER	3	\$ 303.990	\$ 911.970	\$ 820.773	\$ 155.947	\$ 976.720
REFRIGERADOR FORZ. 3 PTAS. VIDRIO 2 A 8°C YCL9523 TS	2	\$ 1.009.336	\$ 2.018.672	\$ 1.816.805	\$ 345.193	\$ 2.161.998
CAMPANA ACERO INOX 2.50X1.00X0.35-TS	3	\$ 249.990	\$ 749.970	\$ 674.973	\$ 128.245	\$ 803.218
FABRICADORA DE HIELO 25 KG. TS	1	\$ 319.990	\$ 319.990	\$ 287.991	\$ 54.718	\$ 342.709
CARRO BANDEJERO 40X60X15 R. FE. UNIQUE	2	\$ 175.990	\$ 351.980	\$ 316.782	\$ 60.189	\$ 376.971
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 100MM 11100 TS	10	\$ 5.990	\$ 59.900	\$ 53.910	\$ 10.243	\$ 64.153
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/2 X 100MM PERFORADO TS	7	\$ 5.100	\$ 35.700	\$ 32.130	\$ 6.105	\$ 38.235
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/4 X 65MM 14065 TS	10	\$ 2.100	\$ 21.000	\$ 18.900	\$ 3.591	\$ 22.491
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/3 X 65MM 13065 TS	5	\$ 2.500	\$ 12.500	\$ 11.250	\$ 2.138	\$ 13.388
TAPA GASTRONOMICA 1/1 11000 TS	10	\$ 4.300	\$ 43.000	\$ 38.700	\$ 7.353	\$ 46.053
TAPA GASTRONOMICA 1/2 12000 TS	7	\$ 3.700	\$ 25.900	\$ 23.310	\$ 4.429	\$ 27.739
TAPA GASTRONOMICA 1/3 13000 TS	5	\$ 2.500	\$ 12.500	\$ 11.250	\$ 2.138	\$ 13.388
TAPA GASTRONOMICA 1/4 14000 TS	10	\$ 1.900	\$ 19.000	\$ 17.100	\$ 3.249	\$ 20.349
ESTANTERIA EPOXICA ANTI BACTERIAL 1520X450 AMC VENTUS	2	\$ 98.800	\$ 197.600	\$ 177.840	\$ 33.790	\$ 211.630
LAVAFONDO 2 TACHOS 1 SECADOR DER 190X60X30 TOP TS	1	\$ 229.990	\$ 229.990	\$ 206.991	\$ 39.328	\$ 246.319
MESON INOX ECO CENTRO 244X60X85 2496UDE TS	2	\$ 128.490	\$ 256.980	\$ 231.282	\$ 43.944	\$ 275.226
MUEBLE COLGANTE ACERO INOX. 1400X400X600 MM AMC	2	\$ 159.120	\$ 318.240	\$ 286.416	\$ 54.419	\$ 340.835
BASURERO 240 LITROS AZUL TS	2	\$ 32.990	\$ 65.980	\$ 59.382	\$ 11.283	\$ 70.665
BALANZA 300 KGS ACERO DIAMANTADO VENTUS	1	\$ 45.500	\$ 45.500	\$ 40.950	\$ 7.781	\$ 48.731
CALENTADOR HERVIDOR AGUA 10 LTS-TS	1	\$ 36.900	\$ 36.900	\$ 33.210	\$ 6.310	\$ 39.520
EXPRIMIDOR DE CITRICOS METVISA CUBIERTA DE ACERO VENTUS	1	\$ 92.625	\$ 92.625	\$ 83.363	\$ 15.839	\$ 99.201
LICUADORA INDUSTRIAL 2 LTS METVISA 102072400004	1	\$ 69.990	\$ 69.990	\$ 62.991	\$ 11.968	\$ 74.959
ASADORA DE POLLO A GAS VENTUS	1	\$ 492.700	\$ 492.700	\$ 443.430	\$ 84.252	\$ 527.682
BAÑO MARIA MODULO COMPLETO 4 DEP PLATEO MG	1	\$ 523.000	\$ 523.000	\$ 470.700	\$ 89.433	\$ 560.133
COCINA 8 PLATOS CON PLANCHA / 5 DE 27 X 27 + 3 DE 43 X 43 6EA100	1	\$ 1.185.900	\$ 1.185.900	\$ 1.067.310	\$ 202.789	\$ 1.270.099
EXPENDEDORES DE JUGOS 3 FRASCOS 18X3 LTS TS	1	\$ 349.990	\$ 349.990	\$ 314.991	\$ 59.848	\$ 374.839
FREIDORA A GAS ALTA PROD. 38LTS 3 CANASTOS GN 6EA61 MG	1	\$ 756.990	\$ 756.990	\$ 681.291	\$ 129.445	\$ 810.736
Batidora b-20 litros	1	\$ 355.762	\$ 355.762	\$ 320.186	\$ 60.835	\$ 381.021
Cenicero redondo porcelana blanco 10cm	10	\$ 419	\$ 4.190	\$ 3.771	\$ 716	\$ 4.487
Plato bajo cuadrado blanco 18 cm star	110	\$ 1.391	\$ 153.010	\$ 137.709	\$ 26.165	\$ 163.874
Plato bajo cuadrado blanco 27 cm star	110	\$ 2.920	\$ 321.200	\$ 289.080	\$ 54.925	\$ 344.005
Pocillo cuadrado porcelana blanco 7,5 cm star	110	\$ 449	\$ 49.390	\$ 44.451	\$ 8.446	\$ 52.897
Status strada taza cafe c/plato	110	\$ 1.549	\$ 170.390	\$ 153.351	\$ 29.137	\$ 182.488
Status strada taza te c/plato	110	\$ 1.736	\$ 190.960	\$ 171.864	\$ 32.654	\$ 204.518
Bowl redondo porcelana blanco 15 cm sta	100	\$ 1.224	\$ 122.400	\$ 110.160	\$ 20.930	\$ 131.090
Pimentero cuadrado 10/60 star	50	\$ 313	\$ 15.650	\$ 14.085	\$ 2.676	\$ 16.761
Azucarero con tapa porcelana blanco ctl	50	\$ 1.185	\$ 59.250	\$ 53.325	\$ 10.132	\$ 63.457
Lechero hotel 400ml porc bca	25	\$ 1.390	\$ 34.750	\$ 31.275	\$ 5.942	\$ 37.217
Cafetera grande porcelana blanco 1.2 lt ctl	25	\$ 3.298	\$ 82.450	\$ 74.205	\$ 14.099	\$ 88.304
Pocillo mantequilla salsa 7cm	50	\$ 350	\$ 17.500	\$ 15.750	\$ 2.993	\$ 18.743
Salero porcelana redondo 7 orificio	50	\$ 350	\$ 17.500	\$ 15.750	\$ 2.993	\$ 18.743
Asadera vidrio rectangular 34x19x5cm pasabahce	10	\$ 5.426	\$ 54.260	\$ 48.834	\$ 9.278	\$ 58.112
Hielera vidrio con tenaza pasabahce	20	\$ 3.290	\$ 65.800	\$ 59.220	\$ 11.252	\$ 70.472
Copa vidrio milk shake altus 330ml	50	\$ 990	\$ 49.500	\$ 44.550	\$ 8.465	\$ 53.015
Copa vidrio postre helado pasabahce	50	\$ 1.345	\$ 67.250	\$ 60.525	\$ 11.500	\$ 72.025
Mug vidrio café irish coffee bill 230cc pasabahce	50	\$ 1.232	\$ 61.600	\$ 55.440	\$ 10.534	\$ 65.974
Copa diva red wine 250cc cristaline ocean glass (6/48)	50	\$ 977	\$ 48.850	\$ 43.965	\$ 8.353	\$ 52.318
Copa diva white wine 200cc cristaline ocean glass (6/48)	100	\$ 930	\$ 93.000	\$ 83.700	\$ 15.903	\$ 99.603
Copa water goblet 425cc cristaline ocean glass (6/24)	100	\$ 1.130	\$ 113.000	\$ 101.700	\$ 19.323	\$ 121.023
Copa vidrio flaute maldive 180 cc pasabahce	100	\$ 929	\$ 92.900	\$ 83.610	\$ 15.886	\$ 99.496

Copa vidrio martini v-line 250cc pasabahce	100	\$ 1.652	\$ 165.200	\$ 148.680	\$ 28.249	\$ 176.929
Copa vidrio margarita capri 305cc pasabahce	100	\$ 1.274	\$ 127.400	\$ 114.660	\$ 21.785	\$ 136.445
Copa vidrio cognac capri 265cc pasabahce	100	\$ 1.078	\$ 107.800	\$ 97.020	\$ 18.434	\$ 115.454
Copa vidrio coctail taverna 300cc pasabahce	100	\$ 979	\$ 97.900	\$ 88.110	\$ 16.741	\$ 104.851
Vaso vidrio bajo side 315cc pasabahce	150	\$ 700	\$ 105.000	\$ 94.500	\$ 17.955	\$ 112.455
Vaso vidrio shot 25cc pasabahce	70	\$ 457	\$ 31.990	\$ 28.791	\$ 5.470	\$ 34.261
Garza vidrio cin cin tall beer 405cc pasabahce	100	\$ 1.143	\$ 114.300	\$ 102.870	\$ 19.545	\$ 122.415
Panera natural alargada 23x9x4 cm	45	\$ 1.311	\$ 58.995	\$ 53.096	\$ 10.088	\$ 63.184
Cuchara porcionadora helado solida 2 oz	8	\$ 4.371	\$ 34.968	\$ 31.471	\$ 5.980	\$ 37.451
Tenaza punta plana inox 20 cm winco	15	\$ 1.953	\$ 29.295	\$ 26.366	\$ 5.009	\$ 31.375
Bowl acero inox 8lts kmw	10	\$ 5.790	\$ 57.900	\$ 52.110	\$ 9.901	\$ 62.011
Bowl acero inox 2lts kmw	10	\$ 2.650	\$ 26.500	\$ 23.850	\$ 4.532	\$ 28.382
Cuchillo postre bari 18/10 (12/300)	200	\$ 776	\$ 155.200	\$ 139.680	\$ 26.539	\$ 166.219
Cuchillo mantequilla bari 18/10 (12/600)	200	\$ 423	\$ 84.600	\$ 76.140	\$ 14.467	\$ 90.607
Cuchillo mesa bari 18/10 (12/300)	200	\$ 862	\$ 172.400	\$ 155.160	\$ 29.480	\$ 184.640
Cuchillo carne bari 18/10 (12/300)	200	\$ 871	\$ 174.200	\$ 156.780	\$ 29.788	\$ 186.568
Cuchillo pescado bari 18/10 (12/300)	200	\$ 597	\$ 119.400	\$ 107.460	\$ 20.417	\$ 127.877
Tenedor mesa bari 18/10 (12/300)	200	\$ 640	\$ 128.000	\$ 115.200	\$ 21.888	\$ 137.088
Tenedor postre bari 18/10 (12/300)	200	\$ 575	\$ 115.000	\$ 103.500	\$ 19.665	\$ 123.165
Tenedor pescado bari 18/10 (12/300)	200	\$ 480	\$ 96.000	\$ 86.400	\$ 16.416	\$ 102.816
Cuchara mesa bari 18/10 (12/300)	200	\$ 746	\$ 149.200	\$ 134.280	\$ 25.513	\$ 159.793
Cuchara postre bari 18/10 (12/300)	200	\$ 660	\$ 132.000	\$ 118.800	\$ 22.572	\$ 141.372
Cuchara café/ Te bari 18/10 (12/600)	200	\$ 356	\$ 71.200	\$ 64.080	\$ 12.175	\$ 76.255
Cuchara sopa bari 18/10 (12/300)	200	\$ 676	\$ 135.200	\$ 121.680	\$ 23.119	\$ 144.799
Cuchara helado regent	100	\$ 725	\$ 72.500	\$ 65.250	\$ 12.398	\$ 77.648
Cuchillo cocina 20 cm profesional master tramontina	15	\$ 7.777	\$ 116.655	\$ 104.990	\$ 19.948	\$ 124.938
Olla de aluminio 4 lts 23x11 cm winco	3	\$ 16.145	\$ 48.435	\$ 43.592	\$ 8.282	\$ 51.874
Fondo aluminio linea hotel # 34 x 34 cm 30 lts	4	\$ 30.230	\$ 120.920	\$ 108.828	\$ 20.677	\$ 129.505
Arrocera aluminio linea hogar n°30 6 lts	4	\$ 8.790	\$ 35.160	\$ 31.644	\$ 6.012	\$ 37.656
Cacerola alta aluminio linea hotel # 40 x 22 cm 27 lts	3	\$ 34.950	\$ 104.850	\$ 94.365	\$ 17.929	\$ 112.294
Wok fierro negro ø 40cm	5	\$ 17.850	\$ 89.250	\$ 80.325	\$ 15.262	\$ 95.587
Fondo aluminio linea hotel # 36 x 36 cm 35 lts	4	\$ 34.420	\$ 137.680	\$ 123.912	\$ 23.543	\$ 147.455
Sillas	200	\$ 27.980	\$ 5.596.000	\$ 5.036.400	\$ 956.916	\$ 5.993.316
Mesa para 2 personas	20	\$ 135.980	\$ 2.719.600	\$ 2.447.640	\$ 465.052	\$ 2.912.692
Mesa para 4 personas	22	\$ 158.990	\$ 3.497.780	\$ 3.148.002	\$ 598.120	\$ 3.746.122
Mesa para 6 personas	12	\$ 210.000	\$ 2.520.000	\$ 2.268.000	\$ 430.920	\$ 2.698.920
Total equipamiento restaurante			\$ 31.648.507	\$ 28.483.656	\$ 5.411.895	\$ 33.895.551
Transporte						
MINIBUS 15 pasajeros mercedes benz	2	\$ 21.090.000	\$ 42.180.000	\$ 37.962.000	\$ 7.212.780	\$ 45.174.780
Total equipamiento restaurante			\$ 42.180.000	\$ 37.962.000	\$ 7.212.780	\$ 45.174.780

Tabla 6.2: Total inversión en equipamiento

Inversion Equipamiento	\$
Total equipamiento habitaciones	\$ 42.397.434
Total equipamiento lavanderia	\$ 3.128.364
Total equipamiento aseo	\$ 224.955
Total equipamiento enfermeria	\$ 410.274
Total equipamiento recepcion	\$ 179.082
Total equipamiento oficinas	\$ 946.674
Total equipamiento hall	\$ 1.057.869
Total equipamiento spa	\$ 20.186.267
Total equipamiento sala multiuso	\$ 1.100.871
Total equipamiento restaurante	\$ 28.483.656
Total equipamiento restaurante	\$ 37.962.000
Total Inversion Inicial	\$ 136.077.447

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.3: Inversión agregada año 0

Detalle	Bruto	Neto
Inversion Construcción	\$ 2.492.136.984	\$ 2.094.232.760
Inversion Terreno	\$ 250.000.000	\$ 250.000.000
Inversion Equipamiento	\$ 161.932.162	\$ 136.077.447
Certificación	\$ 10.600.000	\$ 10.600.000
Inversion Publicidad	\$ 2.657.859	\$ 2.233.495
Honorarios	\$ 227.781.320	\$ 191.412.874
Total Inversion inicial	\$ 3.145.108.325	\$ 2.684.556.575

Fuente: Elaboración propia

La inversión inicial para el proyecto “Vive Hualaihué Lodge” corresponde a un total de \$2.684.556.575, valores netos para efectos de cálculos.

Tabla 6.4: Resumen depreciación tributaria

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Depreciación anual	\$ 55.645.851	\$ 55.645.851	\$ 55.645.851	\$ 55.645.851	\$ 55.645.851
Depreciación mensual	\$ 4.637.154	\$ 4.637.154	\$ 4.637.154	\$ 4.637.154	\$ 4.637.154
Depreciación acumulada	\$ 55.645.851	\$ 111.291.702	\$ 166.937.553	\$ 222.583.404	\$ 278.229.255
Reinversión			\$ 78.059.928		

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo de la depreciación, se trabajó con valores residuales iguales a 0, con el fin de evaluar el proyecto propiamente tal. Considerando los ingresos que generara por las actividades principales, no por actividades secundarias como ingresos por la venta de activos fijos.

Dado lo anterior, se utilizó el criterio de “importancia relativa” o “materialidad” al momento de elegir que activos estarían sujetos a depreciación.

Para ello se utilizó la vida útil impuesta por el SII¹, en su sitio web, por tanto en este plan de negocio la depreciación tributaria será la misma que la depreciación económica, y aquellos activos que tienen una vida útil menor al horizonte de evaluación serán debidamente reemplazados (véase anexo 13).

¹ Servicios de impuestos internos.

6.3 Inversión en Capital de Trabajo

Para determinar el capital de trabajo requerido para este plan de negocios, se procedió a elaborar un flujo de caja efectivo de cada año de operación (véase anexo 14) a evaluar en el horizonte.

Para esto se necesitó determinar los ingresos y egresos de cajas para poder aplicar el método del déficit acumulado.

El resultado obtenido indicó que, al final de cada año de operación se genera un superávit, lo que quiere decir que el proyecto es capaz de generar los recursos suficientes (principalmente en temporada alta) para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, entre otros, a corto plazo.

Esto se explica por la política de pago de proveedores con un crédito a 30 días.

Tabla 6.5: Capital de trabajo año 2019

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL INGRESOS	\$ 106.588.238	\$ 106.588.238	\$ 106.588.238	\$ 65.389.613	\$ 65.389.613	\$ 65.389.613	\$ 65.389.613	\$ 65.389.613	\$ 65.389.613	\$ 135.068.108	\$ 135.068.108	\$ 135.068.108
TOTAL EGRESOS	-\$ 71.478.024	-\$ 70.239.786	-\$ 70.239.786	-\$ 70.412.171	-\$ 69.973.421	-\$ 70.823.421	-\$ 70.246.784	-\$ 69.973.421	-\$ 69.973.421	-\$ 70.163.991	-\$ 70.906.041	-\$ 71.756.041
Ganancias o pérdida del periodo	\$ 35.110.214	\$ 36.348.452	\$ 36.348.452	-\$ 5.022.558	-\$ 4.583.808	-\$ 5.433.808	-\$ 4.857.171	-\$ 4.583.808	-\$ 4.583.808	\$ 64.904.117	\$ 64.162.067	\$ 63.312.067
Saldo acumulado	\$ 35.110.214	\$ 71.458.666	\$ 107.807.118	\$ 102.784.559	\$ 98.200.751	\$ 92.766.942	\$ 87.909.771	\$ 83.325.963	\$ 78.742.154	\$ 143.646.271	\$ 207.808.338	\$ 271.120.405

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.6: Capital de trabajo año 2020

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL INGRESOS	\$ 137.944.958	\$ 137.944.958	\$ 137.944.958	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 155.638.508	\$ 155.638.508	\$ 155.638.508
TOTAL EGRESOS	-\$ 74.098.719	-\$ 71.725.356	-\$ 71.725.356	-\$ 69.753.159	-\$ 69.121.359	-\$ 69.971.359	-\$ 69.394.722	-\$ 69.121.359	-\$ 69.121.359	-\$ 72.580.941	-\$ 73.397.241	-\$ 74.247.241
Ganancias o pérdidas del periodo	\$ 63.846.238	\$ 66.219.601	\$ 66.219.601	\$ 7.602.178	\$ 8.233.978	\$ 7.383.978	\$ 7.960.615	\$ 8.233.978	\$ 8.233.978	\$ 83.057.566	\$ 82.241.266	\$ 81.391.266
Saldo acumulado	\$ 63.846.238	\$ 130.065.839	\$ 196.285.440	\$ 203.887.619	\$ 212.121.597	\$ 219.505.575	\$ 227.466.190	\$ 235.700.168	\$ 243.934.146	\$ 326.991.712	\$ 409.232.978	\$ 490.624.244

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.7: Capital de trabajo año 2021

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL INGRESOS	\$ 155.638.508	\$ 155.638.508	\$ 155.638.508	\$ 76.017.533	\$ 76.017.533	\$ 76.017.533	\$ 76.017.533	\$ 76.017.533	\$ 76.017.533	\$ 165.046.298	\$ 165.046.298	\$ 165.046.298
TOTAL EGRESOS	-\$ 64.295.754	-\$ 61.922.391	-\$ 30.700.807	-\$ 87.138.852	-\$ 71.548.261	-\$ 72.398.261	-\$ 71.386.761	-\$ 71.496.322	-\$ 71.548.261	-\$ 71.548.261	-\$ 88.745.443	-\$ 89.595.443
Ganancias o pérdidas del periodo	\$ 91.342.753	\$ 93.716.116	\$ 124.937.700	-\$ 11.121.320	\$ 4.469.271	\$ 3.619.271	\$ 4.630.771	\$ 4.521.210	\$ 4.469.271	\$ 93.498.036	\$ 76.300.854	\$ 75.450.854
Saldo acumulado	\$ 91.342.753	\$ 185.058.870	\$ 309.996.570	\$ 298.875.250	\$ 303.344.521	\$ 306.963.792	\$ 311.594.564	\$ 316.115.774	\$ 320.585.045	\$ 414.083.081	\$ 490.383.935	\$ 565.834.790

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.8: Capital de trabajo año 2021

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL INGRESOS	\$ 165.046.298	\$ 165.046.298	\$ 165.046.298	\$ 105.751.328	\$ 105.751.328	\$ 105.751.328	\$ 105.751.328	\$ 105.751.328	\$ 105.751.328	\$ 209.841.188	\$ 209.841.188	\$ 209.841.188
TOTAL EGRESOS	-\$ 124.493.751	-\$ 121.680.202	-\$ 122.131.141	-\$ 119.522.126	-\$ 107.997.781	-\$ 108.847.781	-\$ 108.109.644	-\$ 107.945.842	-\$ 107.997.781	-\$ 112.778.031	-\$ 132.862.550	-\$ 133.712.550
Ganancias o pérdidas del periodo	\$ 40.552.547	\$ 43.366.095	\$ 42.915.156	-\$ 13.770.799	-\$ 2.246.453	-\$ 3.096.453	-\$ 2.358.316	-\$ 2.194.514	-\$ 2.246.453	\$ 97.063.157	\$ 76.978.637	\$ 76.128.637
Saldo acumulado	\$ 40.552.547	\$ 83.918.642	\$ 126.833.798	\$ 113.062.999	\$ 110.816.546	\$ 107.720.093	\$ 105.361.777	\$ 103.167.263	\$ 100.920.810	\$ 197.983.966	\$ 274.962.604	\$ 351.091.241

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.9: Capital de trabajo año 2023

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL INGRESOS	\$ 413.187.548	\$ 413.187.548	\$ 413.187.548	\$ 228.656.768	\$ 228.656.768	\$ 228.656.768	\$ 228.656.768	\$ 228.656.768	\$ 228.656.768	\$ 441.324.608	\$ 441.324.608	\$ 441.324.608
TOTAL EGRESOS	-\$ 132.903.178	-\$ 168.833.337	-\$ 171.752.613	-\$ 169.143.598	-\$ 132.654.262	-\$ 133.504.262	-\$ 132.927.625	-\$ 132.602.323	-\$ 132.654.262	-\$ 137.434.512	-\$ 179.150.754	-\$ 180.000.754
Ganancias o pérdidas del periodo	\$ 280.284.369	\$ 244.354.211	\$ 241.434.935	\$ 59.513.170	\$ 96.002.505	\$ 95.152.505	\$ 95.729.142	\$ 96.054.444	\$ 96.002.505	\$ 303.890.095	\$ 262.173.853	\$ 261.323.853
Saldo acumulado	\$ 280.284.369	\$ 524.638.580	\$ 766.073.515	\$ 825.586.685	\$ 921.589.190	\$ 1.016.741.695	\$ 1.112.470.837	\$ 1.208.525.282	\$ 1.304.527.787	\$ 1.608.417.882	\$ 1.870.591.735	\$ 2.131.915.588

Fuente: Elaboración propia

6.4. Beneficios del Proyecto

6.4.1. Beneficios directos

Los beneficios directos serán los correspondientes a los ingresos por concepto de servicios de hospedaje All inclusive (Alimentación, uso de todas las dependencias del lugar y de las actividades turísticas generadas por el Lodge), y los ingresos individuales que deriven de modalidad de servicios, dependiendo del nivel de ocupación/pernoctación que se genere. Según temporadas, ya sea alta (Octubre– Marzo) o baja (Abril-Septiembre), los precios por el servicio prestado serán considerados a valor real, considerando como base el precio presente.

6.5. Desembolsos por Costos de Operacionales.

Tabla 6.10: Costos operacionales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CV operacionales					
Agua	\$ 20.407.524	\$ 21.651.774	\$ 23.073.774	\$ 24.673.524	\$ 26.451.024
Electricidad	\$ 29.367.085	\$ 31.128.485	\$ 32.995.569	\$ 34.974.678	\$ 37.072.533
Gas	\$ 8.146.320	\$ 9.437.940	\$ 10.891.080	\$ 12.514.230	\$ 14.335.920
Gasolina	\$ 2.749.104	\$ 2.945.466	\$ 3.122.194	\$ 3.309.528	\$ 3.309.528
Servicio de alimentación	\$ 49.612.500	\$ 57.330.000	\$ 66.150.000	\$ 76.072.500	\$ 87.097.500
Insumos generales	\$ 36.045.000	\$ 41.652.000	\$ 48.060.000	\$ 55.269.000	\$ 63.279.000
CF operacionales					
Telefonía, Cable e internet	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000	\$ 3.600.000
Patente	\$ 1.796.726	\$ 1.796.726	\$ 1.796.726	\$ 1.796.726	\$ 1.796.726
Seguro contra incendio	\$ 13.249.992	\$ 13.249.992	\$ 13.249.992	\$ 13.249.992	\$ 13.249.992
Servicio de alimentación personal	\$ 32.760.000	\$ 32.256.000	\$ 35.280.000	\$ 42.336.000	\$ 42.336.000
Remuneraciones	\$291.724.812	\$316.316.628	\$341.561.558	\$429.111.931	\$442.397.563
Total costos mensuales	\$489.459.063	\$531.365.011	\$579.780.893	\$696.908.108	\$734.925.786

Fuente: Elaboración propia

6.6 Flujo de Caja

El Flujo de caja que se detalla a continuación fue elaborado a partir de los flujos de caja proyecto puro de cada uno de los años de operación del horizonte de evaluación 2019-2023. Los flujos de los años de operación expuestos se encuentran adjuntos en el anexo 16

Tabla 6.11: Fujo de caja

EVA PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habitaciones		\$ 1.108.620.000	\$ 1.321.110.000	\$ 1.397.520.000	\$ 1.753.110.000	\$ 2.011.230.000
Restaurant		\$ 81.270.000	\$ 81.270.000	\$ 81.270.000	\$ 81.270.000	\$ 81.270.000
Descuentos		-\$ 72.583.290	-\$ 57.497.580	-\$ 60.630.390	-\$ 75.209.580	-\$ 85.792.500
Total ingresos		\$ 1.117.306.710	\$ 1.344.882.420	\$ 1.418.159.610	\$ 1.759.170.420	\$ 2.006.707.500
CV operacionales		-\$ 146.327.533	-\$ 164.145.665	-\$ 184.292.617	-\$ 206.813.459	-\$ 231.545.505
CF operacionales		-\$ 51.406.718	-\$ 50.902.718	-\$ 53.926.718	-\$ 60.982.718	-\$ 60.982.718
CF administracion y ventas		-\$ 25.943.384	-\$ 13.262.984	-\$ 13.892.984	-\$ 15.062.984	-\$ 15.062.984
Remuneraciones		-\$ 630.355.595	-\$ 619.867.508	-\$ 695.943.852	-\$ 817.798.061	-\$ 817.798.061
Total costos		-\$ 854.033.230	-\$ 848.178.876	-\$ 948.056.171	-\$ 1.100.657.222	-\$ 1.125.389.267
Depreciacion Tributaria		-\$ 79.974.506	-\$ 79.974.506	-\$ 79.974.506	-\$ 79.974.506	-\$ 79.974.506
UAII		\$ 183.298.974	\$ 416.729.038	\$ 390.128.933	\$ 578.538.692	\$ 801.343.726
Imppto Renta		-\$ 49.490.723	-\$ 112.516.840	-\$ 105.334.812	-\$ 156.205.447	-\$ 216.362.806
UAIDI		\$ 133.808.251	\$ 304.212.198	\$ 284.794.121	\$ 422.333.245	\$ 584.980.920
Depreciacion Tributaria		\$ 79.974.506	\$ 79.974.506	\$ 79.974.506	\$ 79.974.506	\$ 79.974.506
Impuesto (iva)						
Inversion						
Construcción		-\$ 2.285.645.634				
Terreno		-\$ 250.000.000				
Equipamiento		-\$ 136.077.447		-\$ 78.059.928		
Certificación		-\$ 10.600.000				
Publicidad		-\$ 2.233.495				\$ 5.733.149.375
FCPP		-\$ 2.684.556.575	\$ 213.782.757	\$ 384.186.704	\$ 286.708.699	\$ 502.307.751

VAN	\$ 2.941.916.545	\$ 5.626.473.121
TIR	26,9%	

Fuente: Elaboración propia

6.7. Evaluación Económica

La tasa de rentabilidad esperada promedio anual (TIR) del proyecto “Vive Hualaihué Lodge” es superior a la tasa de costo de capital promedio ponderado del mismo (WACC o tasa de rentabilidad exigida) por tanto se tiene:

$$\begin{aligned} \text{TIR} &> \text{WACC (Tasa Exigida)} \\ 26,9 \% &> 7,37\% \end{aligned}$$

Esto quiere decir que el retorno que dejará el proyecto es superior a lo que se le exige, lo que quiere decir que, el proyecto está generando valor.

6.8. Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento que se han decidido utilizar, corresponde a una mezcla, cuyos componentes se describen a continuación.

1. Obtención de crédito a largo plazo con garantía Corfo Fogain, destinados a financiar capital de trabajo o proyectos de inversión.
 - ✓ Según la segmentación, facturación y plazo
 - ✓ Medianas Empresas: ventas anuales entre UF 25.001 y UF 100.000, con una cobertura entre 40% y 80% del monto financiado.

Beneficios para la empresa:

- ✓ Mejora el acceso y las condiciones de financiamiento (montos y plazos)
- ✓ Accedes a tasas de interés preferenciales
- ✓ Comisión CORFO por el uso de la garantía de 1,9% anual

2. Inversionistas: BACH, RED DE INVERSIONISTAS ÁNGELES

El inversionista espera un retorno de un 30% ó 40%, de un volumen de venta de la empresa con potencial de crecimiento acelerado– que supere los 100 millones de dólares, sólo en una etapa inicial.

Individuos que buscan invertir en emprendimientos con potencial a cambio de participación accionaria. Por lo general, son ejecutivos o empresarios, de entre 40 y 60 años, que cuentan con un patrimonio superior a 200 mil dólares. Por esa circunstancia –que no sólo se limita a la entrega de capital, sino que involucra redes de contacto, experiencia y know how–, su aparición es considerada providencial.

3. Capital propio: financiar el valor del terreno

Tabla 6.12: Fuentes de financiamiento y rentabilidad exigida

Tasa exigida (%)	Financiamiento	Detalle	Monto
6,27%	Capital Propio	Terreno	\$ 964.971.064
6,27%	Inversionistas BACH	Equipamiento y certificacion	\$ 672.469.132
12,44%	Deuda	Construccion	\$ 1.047.116.380
INVERSION TOTAL			\$ 2.684.556.575

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.13: Mezcla Financiera, peso relativo y WACC

Financiamiento	Peso Relativo	Calculo
Capital Propio	35,9%	(964.971.064/2.684.556.575)
Inversionistas BACH	25,0%	(672.469.132/2.684.556.575)
Deuda	39,0%	(1.047.116.380/2.684.556.575)
Total	100,0%	

WACC	7,37%
-------------	--------------

Fuente: Elaboración propia

$$\text{WACC: } (35,9\% * 6,27\%) + (25,0\% * 6,27\%) + (39,0\% * 12,44\% (1 - 25\%))$$

$$\text{WACC: } 7,37\%$$

6.9. Costo de Capital

La tasa de costo promedio ponderado de capital, es de 7,37% considerando la mezcla financiera seleccionada que contiene 3 tipos de financiamiento.

6.9.1. Determinación de la tasa de rentabilidad exigida

Para determinar la rentabilidad exigida para los inversionistas se utilizó el modelo CAPM simple (Capital Asset Pricing Model):

$$RCAPM = rf + \beta(rm - rf)$$

Donde:

rm: Rendimiento del mercado, en este caso el rendimiento del IGPA (principal índice bursátil del mercado chileno). Se tomaron los datos Publicados por banchile inversiones, donde el índice de rentabilidad promedio de los ultimo 9 años es de 9,15%, el cual, ajustado al IPC del año 2,70%.² genera un rendimiento de mercado de 6,45%

β: Beta, riesgo del proyecto o portafolio. En el IGPA no existe participación de compañías pertenecientes a la industria hotelera, por lo que se utilizó como Benchmark el Beta de la compañía norteamericana Host Hotels & Resorts, Inc. (HST), (Datos obtenidos de Google Finance).

rf: Rendimiento de un activo libre de riesgo. En el mercado chileno, el Banco Central y la Tesorería General de la República emiten bonos libres de riesgo, tanto en pesos como en UF. Para este cálculo se utilizaron las tasas del BCP a 10 años (en CLP).³

En cuanto a la rentabilidad libre de riesgo (Rf), alcanzó la cifra de 4,41% durante el año.

² <http://encina.ine.cl/CALCULADORA/>

³ <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>

$$RCAPM=4,41\%+0,913(6,45\%-4,41\%)$$

$$RCAPM=6,27\%$$

Esta tasa será aplicable tanto para los propietarios del proyecto como para aquellos inversionistas externos que aporten con su financiamiento (inversionistas ángeles).

6.9.2. Valor de recupero al final del horizonte de evaluación.

La metodología que se ocupara en este proyecto para calcular el valor de recupero, será el método económico, por lo tanto se incluirá al final del año 5 un valor equivalente a lo que será capaz de generar a futuro el Lodge

Calculo:

$$Vre = \frac{FC-RR}{i\%}$$

$$VRe = \frac{\$ 502.307.751 - \$ 79.974.506}{7,37\%} = \$ 5.733.149.375$$

Donde:

VRe = Valor de recupero económico

FC= Flujo de caja perpetuo, ingreso estable a partir del año 4, en donde la tasa de ocupación del Lodge se torna máxima considerando datos históricos (tasa de ocupación de la región) extraídos desde la página del INE⁴.

RR= Reserva para reposición, en este caso se optó por la opción RR es igual a la depreciación anual de los activos.

⁴ Instituto Nacional de Estadísticas.

I%= Tasa de rentabilidad exigida.

6.9.3. Valor económico al final del horizonte de evaluación

Tabla 6.14: Flujos de Caja proyecto puro con valor económico incluido

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCPP	-\$ 2.684.556.575	\$ 213.782.757	\$ 384.186.704	\$ 286.708.699	\$ 502.307.751	\$ 6.398.104.802

Fuente: Elaboración propia

Considerando que el VAN: Valor económico del proyecto (VA)- Precio del proyecto.

El valor económico de este proyecto al final del quinto año corresponde a \$ 6.398.104.802

6.10. Evaluación Financiera

Al término del horizonte de evaluación, se descuentan los flujos de los 5 años de operación del negocio, a una tasa de costo de capital promedio alcanzada de 7,37%, se obtiene una VAN = \$ \$ 2.943.992.345, lo que quiere decir que, Vive Hualaihué Lodge es capaz de recuperar la inversión inicial, otorgar los retornos exigidos a sus inversionistas y aun así generar excedentes.

6.11. Análisis de Sensibilidad

Para poder determinar los riesgos del proyecto, los escenarios propuestos son los siguientes:

1. Optimista: El Lodge logra alcanzar una tasa de ocupación del 100% desde el primer año, con las siguientes tarifas

Tabla 6.15: Precio de las modalidades de Hospedaje escenario optimista

Precios	T.Alta	T.Baja
Tarifa All- inclusive		
Habitación 38 m ²	\$ 168.000	\$ 150.000
Habitación 25 m ²	\$ 136.800	\$ 115.200
Habitación 15,5 m ²	\$ 93.600	\$ 72.000
Tarifa Hospedaje		
Habitación 38 m ²	\$ 84.000	\$ 75.000
Habitación 25 m ²	\$ 68.400	\$ 57.600
Habitación 15,5 m ²	\$ 46.800	\$ 36.000

Fuente: Elaboración propia

2. Neutro: El escenario neutro se guiara por los % de tasas de ocupación y precios propuestos en este Plan de Negocios.
3. Pesimista: en este escenario se tomara 43% de la tasa de ocupación promedio extraída de los informes mensuales de turismo que entrega el INE. La tasa de ocupación promedio es de un 50,3%. Los precios definidos para este escenario serán los siguientes:

Tabla 6.16: Precio de las modalidades de Hospedaje escenario pesimista

Precios	T.Alta	T.Baja
Tarifa All- inclusive		
Habitación 38 m ²	\$ 112.000	\$ 100.000
Habitación 25 m ²	\$ 91.200	\$ 76.800
Habitación 15,5 m ²	\$ 62.400	\$ 48.000
Tarifa Hospedaje		
Habitación 38 m ²	\$ 56.000	\$ 50.000
Habitación 25 m ²	\$ 45.600	\$ 38.400
Habitación 15,5 m ²	\$ 31.200	\$ 24.000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.17: Escenario Optimista

EVA PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habitaciones		2.979.180.000	2.979.180.000	2.979.180.000	2.979.180.000	2.979.180.000
Restaurant		94.500.000	94.500.000	94.500.000	94.500.000	94.500.000
Descuentos		-122.146.380	-122.146.380	-122.146.380	-122.146.380	-122.146.380
Total ingresos		2.951.533.620	2.951.533.620	2.951.533.620	2.951.533.620	2.951.533.620
CV operacionales		-346.473.035	-346.473.035	-346.473.035	-346.473.035	-346.473.035
CF operacionales		-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718
CF administracion y ventas		-25.943.384	-13.262.984	-13.892.984	-15.062.984	-15.062.984
Remuneraciones		-817.798.061	-817.798.061	-817.798.061	-817.798.061	-817.798.061
Total costos		-1.251.197.197	-1.238.516.797	-1.239.146.797	-1.240.316.797	-1.240.316.797
Depreciacion Tributaria		-\$ 60.982.718	-\$ 60.982.718	-\$ 60.982.718	-\$ 60.982.718	-\$ 60.982.718
UAll		1.639.353.705	1.652.034.105	1.651.404.105	1.650.234.105	1.650.234.105
Impto Renta		-442.625.500	-446.049.208	-445.879.108	-445.563.208	-445.563.208
UAIDI		1.196.728.204	1.205.984.896	1.205.524.996	1.204.670.896	1.204.670.896
Depreciacion Tributaria		60.982.718	60.982.718	60.982.718	60.982.718	60.982.718
Impuesto (iva)						
Inversion						
Construcción	-2.285.645.634					
Terreno	-250.000.000					
Equipamiento	-136.077.447			-78.059.928		
Certificación	-10.600.000					
Publicidad	-2.233.495					
						16.353.337.748
FCPP	-2.684.556.575	1.257.710.922	1.266.967.614	1.188.447.787	1.265.653.614	17.618.991.363
VAN	\$ 13.847.750.013					
VA	\$ 16.532.306.589					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6.18: Escenario Pesimista

EVA PURO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Habitaciones		1.095.768.000	1.095.768.000	1.095.768.000	1.095.768.000	1.095.768.000
Restaurant		81.270.000	81.270.000	81.270.000	81.270.000	81.270.000
Descuentos		-72.583.290	-72.583.290	-72.583.290	-72.583.290	-72.583.290
Total ingresos		1.117.306.710	1.104.454.710	1.104.454.710	1.104.454.710	1.104.454.710
CV operacionales		-146.327.533	-146.327.533	-146.327.533	-146.327.533	-146.327.533
CF operacionales		-51.406.718	-51.406.718	-51.406.718	-51.406.718	-51.406.718
CF administracion y ventas		-25.943.384	-25.943.384	-25.943.384	-25.943.384	-25.943.384
Remuneraciones		-630.355.595	-630.355.595	-630.355.595	-630.355.595	-630.355.595
Total costos		-854.033.230	-854.033.230	-854.033.230	-854.033.230	-854.033.230
Depreciacion Tributaria		-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718
UAI		207.627.629	189.438.762	189.438.762	189.438.762	189.438.762
Impto Renta		-56.059.460	-51.148.466	-51.148.466	-51.148.466	-51.148.466
UAIDI		151.568.169	138.290.296	138.290.296	138.290.296	138.290.296
Depreciacion Tributaria		-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718	-60.982.718
Impuesto (iva)						
Inversion						
Construcción	-2.285.645.634					
Terreno	-250.000.000					
Equipamiento	-136.077.447			-78.059.928		
Certificación	-10.600.000					
Publicidad	-2.233.495					
						1.877.282.773
FCPP	-2.684.556.575	90.585.451	77.307.578	-752.349	77.307.578	1.954.590.352
VAN	-\$ 1.105.583.192					
VA	\$ 1.578.973.384					

Fuente: Elaboración propia

6.12. Análisis de Riesgo

Análisis de riesgo: determinación de la desviación estándar de los flujos de caja

Tabla 6.19: Determinación de la desviación estándar de los flujos de caja

Escenario (k)	Probabilidad P(k)	VA flujo caja (Ak)	(Ak*Pk)	(Ak-Ay)	(Ak-Ay) ²	(Ak-Ay) ² *(Pk)
OPTIMISTA	10%	\$ 16.423.291.147	\$ 1.642.329.115	\$ 10.628.403.285	\$ 112.962.956.378.851.000.000	\$ 11.296.295.637.885.100.000
NEUTRO	65%	\$ 5.628.548.920	\$ 3.658.556.798	-\$ 166.338.942	\$ 27.668.643.714.923.900	\$ 17.984.618.414.700.500
PESIMISTA	25%	\$ 1.976.007.798	\$ 494.001.950	-\$ 3.818.880.064	\$ 14.583.844.942.598.700.000	\$ 3.645.961.235.649.680.000
		Ay	\$ 5.794.887.862		\$ 127.574.469.965.165.000.000	\$ 14.960.241.491.949.500.000
Desviacion Estandar						\$ 3.867.847.139,17

Fuente: Elaboración propia

El valor actual del flujo de caja se alcanzará con una probabilidad del 48,2%.

Análisis de riesgo: determinación del rendimiento esperado de los flujos de caja

Tabla 6.20: Determinación del rendimiento esperado de los flujos de caja

Escenario	Inversión	VA	VAN	Probabilidad	Rendimiento esperado
OPTIMISTA	-\$ 2.684.556.575	\$ 16.423.291.147	\$ 13.738.734.571	10%	\$ 1.373.873.457
NEUTRO	-\$ 2.684.556.575	\$ 5.628.548.920	\$ 2.943.992.345	65%	\$ 1.913.595.024
PESIMISTA	-\$ 2.684.556.575	\$ 1.976.007.798	-\$ 708.548.777	25%	-\$ 177.137.194
Rendimiento esperado					\$ 3.110.331.287

Fuente: Elaboración propia

Rendimiento esperado / Desviación estándar: $\$ 3.110.331.287 / \$ 3.867.847.139 = 80,42\%$

Este resultado expresa que se necesita un 80,42% de una desviación estándar para encontrar el punto donde el VAN es cero (80,24%

* 24%) + 65% = 84,37% Dado a lo anterior, es que el proyecto tiene una probabilidad del 84,37% de obtener un VAN $\geq 0 = \$0$

CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Vive Hualaihué Lodge buscará ser el Lodge preferido por los chilenos y extranjeros, valorado por su servicio de excelencia, el confort que brindan sus instalaciones sustentables, el compromiso de sus colaboradores, reconocido por generar relaciones duraderas y de confianza con la comunidad local, a través de las cuales pretende contribuir con su desarrollo, tanto económico como social. Las operaciones de la organización se desarrollarán en el marco de valores tales como la comunidad, el compromiso y la excelencia.

Inicialmente, el negocio implementará una estrategia de entrada (Crecimiento) intensiva a través de la penetración de mercado, generando importantes esfuerzos de comunicación y de vinculación con organizaciones conexas, tanto en la región, como a nivel nacional.

Las ventajas competitivas con las que contará Vive Hualaihué Lodge corresponderán, principalmente a: las características y desempeño del servicio, tecnología e innovación, y las habilidades y experiencia del personal, en línea con esto, la cadena de valor proyectada para la organización cuenta con un eslabón primario de operaciones y dos de apoyo, correspondientes a recursos humanos y tecnología.

Dentro de los servicios adicionales que ofrecerá la organización se encuentran los siguientes: desarrollo de la modalidad de turismo “Storytelling” a través de actividades de ecoturismo, acceso a amplias áreas verdes, terraza y balcones, piscina temperada, spa, bar, restaurant, salas multiuso, lavandería, enfermería, servicio al cuarto las 24 horas del día.

A los colaboradores se les inculcará una cultura organizacional constructiva, centrada en las personas, y que busca fomentar el sentido de comunidad, a través de un enfoque responsable con el medio ambiente, proporcionando hábitos orientados hacia la sostenibilidad. Cada colaborador deberá responder de manera eficaz a las necesidades del cliente y siempre con miras a construir relaciones de amabilidad y cortesía, tanto con los huéspedes como con los integrantes de la comunidad de Vive Hualaihué Lodge.

Uno de los aspectos importantes para operar con eficacia es la cercanía con los socios claves del negocio, establecer una ubicación estratégica que involucre las condiciones geográficas necesarias para garantizar la entrega del servicio de turismo, una adecuada conectividad y acceso a rutas de transporte, tanto público, como privado. El Lodge se ubicará en Hornopirén, Carretera austral, Comuna de Hualaihué, Región de Los Lagos, Chile.

El estudio del proyecto arrojó un VAN de \$2.943.992.345, una TIR del 26,9% promedio anual y un ROI del 11,6%, arrojando perspectivas positivas de crecimiento futuro para su posicionamiento a nivel regional. Además, de acuerdo a los escenarios probables en que puede operar el negocio, el proyecto tiene una probabilidad del 84,37% de obtener un VAN mayor o igual a \$0 en el horizonte de evaluación.

Finalmente, y de acuerdo al diseño del plan de negocios del proyecto nueva empresa, a saber: estratégico, marketing, dirección de personas, operaciones y financiero, se afirma que es viable la implementación de este proyecto, no solamente por los beneficios económicos que aporta a los propietarios del negocio, sino que también por la implementación de un servicio de hospedaje diferenciado, que involucra activamente a la comunidad local y considera aspectos de sustentabilidad que permite contribuir con el desarrollo social y económico de la región, y particularmente, de la comuna de Hualaihué y sus habitantes.

BIBLIOGRAFIA

- Banco Central de Chile (2017). Base de datos estadísticos consultado el 10 de junio del 2017, <http://si3.bcentral.cl/Boletin/secure/boletin.aspx?idCanasta=1MRMW2951>
- Banco Central de Chile. (2016). Base de Datos Estadísticos. Consultado de, <http://si3.bcentral.cl/Siete/secure/cuadros/arboles.aspx>
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill Education, México.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Education, México
- Escuela de Ingeniería Comercial de la Universidad de Valparaíso. (2013). EICO Research: Edición Especial. <http://www.eico.cl/eico-research>
- Encuesta mensual de alojamiento turístico, actividades de alojamiento para estancias cortas Región de Los Lagos. Edición n° 40 /03 de enero 2017. <http://www.ineloslagos.cl/>
- Encuesta mensual de alojamiento turístico, actividades de alojamiento para estancias cortas Región de Los Lagos. Edición n° 221 /03 de abril 2017. <http://www.ineloslagos.cl/>
- ENCUESTA MENSUAL DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO (EMAT), Enero 2016 a Abril 2017, <http://www.ine.cl/>
- FEDETUR, Barómetro Chileno de Turismo n° 8 Mayo 2012, consultado de <http://www.fedetur.org/barometros/Barometro8Fedetur.pdf>
- HOTELES VERDES, Ecoeficiencia y buenas prácticas ambientales en la gestión hotelera. [https://www.hotelesmasverdes.com.ar/archivos/Unidad Argentina 2011 baja5.PDF](https://www.hotelesmasverdes.com.ar/archivos/Unidad_Argentina_2011_baja5.PDF)
- Instituto Nacional de Estadísticas, calculadora de IPC por periodos, consultado el 10 de junio del 2017, <http://encina.ine.cl/CALCULADORA/>
- Informe Oficina de turismo municipalidad Huailahué, Atractivos turísticos de la comuna de Huailahué. <http://www.latejuela.cl/>
- Informe de delimitación de los destinos turísticos de la región de los Lagos. http://www.goreloslagos.gob.cl/resources/descargas/programas/pr_turismo/2015/Delimitacion_destinos.pdf
- Informe Observatorio Regional Los Lagos 1er trimestre 2016. http://www.observatorioregional.cl/pdf/loslagos_1er_trimestre_2016.pdf

Informe Observatorio Regional Los Lagos 4to trimestre 2016.

http://www.observatorioregional.cl/pdf/loslagos_4to_trimestre_2016.pdf

Kotler, P & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing. Pearson Education, México.

Krajewski, L. (2008). Administración de Operaciones. Pearson Education, México.

Manual de buenas prácticas de alojamiento turístico, Chile por un Turismo Sustentable

http://www.chilesustentable.travel/wp-content/uploads/2013/08/Manual_Alojamiento-2.pdf

Política Regional de Turismo e Imagen Región, Los Lagos Patagonia de Chile.

http://www.goreloslagos.gob.cl/resources/descargas/programas/pr_turismo/2015/Politica_Regional_Turismo_2015_2025.pdf

Sapag, N. (2011). Proyectos de Inversión: Formulación y evaluación. Pearson Education, Chile

Sapag (2014) Preparación y Evaluación de proyectos 6ta edición. Pearson Education, Chile. Capítulo 16

SERNATUR 2014-2018, Plan de acción, Regio Las Lagos Sector Turismo.

http://www.chilesustentable.travel/wp-content/uploads/2013/08/Manual_Alojamiento-2.pdf

Política Regional de Turismo e Imagen Región, Los Lagos Patagonia de Chile.

http://www.goreloslagos.gob.cl/resources/descargas/programas/pr_turismo/2015/Politica_Regional_Turismo_2015_2025.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Método Alvear: Aplicación “Vive Hualaihué Lodge”

Datos:

Tamaño del mercado	<i>T</i>	221.939
Porcentaje que consumiría el servicio	<i>%</i>	27,10%
Frecuencia de compra	<i>F</i>	2
Precio máximo dispuesto a pagar	<i>Pm</i>	250.000
Capacidad Máxima (habitaciones/año)	<i>C</i>	10.800
Costos Fijos	<i>CF</i>	659.369.092
Costos variables Unitarios	<i>Cvu</i>	29.357
Margen del Canal	<i>MC</i>	2,8 %

1- Demanda Total estimada

Para determinar el tamaño del mercado, se consideró el total de llegada de turistas (nacionales y extranjeros) a la región de Los Lagos en el año 2016 (221.939).

De la cifra anterior, se segmentó de acuerdo con las características especificadas para el público objetivo del proyecto, es decir, se segmentó geográficamente, acotándose al número de llegadas registradas a la localidad de Hualaihué y alrededores, considerando sólo a aquellos que, correspondieran a turistas extranjeros y turistas nacionales pertenecientes al sector socioeconómico ABC1. Se obtuvo que, el 27,1% de los turistas consumirían el servicio de hospedaje ofrecido por Vive Hualaihué Lodge.

La frecuencia de compra se obtuvo a partir del número promedio de pernoctaciones por turista que visita la región, según información proporcionada por el Sernatur, para la región de los Lagos este número ascendería a dos noches.

Fórmula:

$$D = T \cdot \% \cdot f$$

$$D = 221.939 \cdot 27,1 \% \cdot 2 = \mathbf{120.201}$$

Luego $Q_m = \text{Mínimo (C, D)} = (10.800, 120.201)$

$$Q_m = 10.800$$

2- Curva de demanda

Donde

$$Q = a + b \cdot P$$

$$a = Q_m = 10.800$$

$$b = -\frac{Q_m}{P_m} = \frac{10.800}{230.000} = b = -0,043$$

Entonces: $Q = 10.800 - 0,043$
--

3- Precio Óptimo a Público

- Para la determinación del precio máximo se consideraron los precios de la competencia, tomando en cuenta aquellos servicios que compartían similitudes con la propuesta de valor ofrecida por este proyecto.

$$P_0 = \frac{P_m + Cvu}{2} = \frac{250.000 + 25.207}{2} = \mathbf{\$137.604 = P_0}$$

- La determinación del costo variable unitario (*Cvu*) se realizó en base a la información correspondiente al año 1 de operación, con una tasa de ocupación de las habitaciones del 39% (3780). Dentro de los costos fijos, se consideraron 3 ítems: CF Operacionales, CF administración y ventas y Remuneraciones. A continuación, se presenta la estructura de costos.

-

	Año 1
	\$
Costos Operacionales	117.062.027
Costos Fijos	
	\$
Operacionales	41.125.374
Administración y ventas	20.754.707
	\$
Remuneraciones	441.248.916
	\$
TOTAL CF	503.128.998

Cvu	\$25.207
CF	\$566.164.557

4- Precio Óptimo de la Empresa

$$P_e = P_0(1 - Mc) = 137.604 - 0,028 = \boxed{\$ 133.751 = P_e}$$

-

El porcentaje asignado por concepto de margen del canal corresponde a la comisión percibida por los operadores turísticos, los cuales permiten promocionar los servicios del Lodge. Además, se considera también, el margen por descuento que el establecimiento destina a promociones de emisión propia (Paquetes promocionales, rebajas de temporada, entre otros).

5- Cantidad Óptima

$$Q_0 = a + b \cdot P_0 = 10.800 + (-0,0432) \cdot 137.604 = \boxed{Q_0=4.855 \text{ (u)}}$$

6- Ingreso Total

$$IT_0 = P_0 \cdot Q_0 = 137.604 \cdot 4.855 = \boxed{\$ 668.137.213 = IT_0}$$

7- Costo Total

$$CT_0 = Cvu \cdot Q_0 + CF = (25.207 \cdot 4.855) + 503.128.998 = \boxed{\$ 650.702.855 = CT_0}$$

8- Utilidad Total

$$UT_0 = IT_0 - CT_0 = 668.137.213 - 650.702.855 = \boxed{\$ 17.434.358 = UT_0}$$

9- Punto de equilibrio

$$Q_e = \frac{CF}{(P_e - Cvu)} = \frac{503.128.998}{133.751 - 25.207} = \boxed{4.635 \text{ (u)} = Q_e}$$

10- Participación de Mercado de Equilibrio

$$\frac{4.635}{120.201} = \boxed{3,86 \%} \quad PM_e = \frac{Q_e}{D} =$$

11- Participación de mercado Óptima

$$PM_o = \frac{Q_o}{D} = \frac{4.855}{120.201} = \boxed{4,04\%}$$

12- R.O.E

$$R.O.E = \frac{UT_0}{IT_0} = \frac{17.434.358}{668.137.213} = \boxed{2,6 \%}$$

Anexo 2

Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuento Año 1

AÑO 1 :Desde Enero a Diciembre 2019

INGRESOS	Temporada Alta			Temporada baja						Temporada Alta			TOTALES
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Tarifa All- inclusive													
Habitación 38 m²	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ 25.200.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 226.800.000
Habitación 25 m²	\$ 30.780.000	\$ 30.780.000	\$ 30.780.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 30.780.000	\$ 30.780.000	\$ 30.780.000	\$ 288.360.000
Habitación 15,5 m²	\$ 35.100.000	\$ 35.100.000	\$ 35.100.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 35.100.000	\$ 35.100.000	\$ 35.100.000	\$ 307.800.000
Tarifa Hospedaje													
Habitación 38 m²	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33.750.000
Habitación 25 m²	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 123.930.000
Habitación 15,5 m²	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 127.980.000
Restaurant													
Menú	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 81.270.000
INGRESOS MENSUALES	\$ 113.512.500	\$ 113.512.500	\$ 113.512.500	\$ 69.637.500	\$ 143.842.500	\$ 143.842.500	\$ 143.842.500	\$ 1.189.890.000					

Fuente: Elaboración propia.

Descuentos	
Ingresos Año 1	\$ 1.189.890.000
Descuentos Medio de Distribución	\$ 44.620.875,00
Descuentos Promociones Propias	\$ 27.962.415,00
INGRESOS TOTALES AÑO 1	\$ 1.117.306.710

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuento Año 2

AÑO 2 :Desde Enero a Diciembre 2020

INGRESOS	Temporada Alta			Temporada baja						Temporada Alta			TOTALES
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Tarifa All- inclusive													
Habitación 38 m²	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 369.900.000
Habitación 25 m²	\$ 30.780.000	\$ 30.780.000	\$ 30.780.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 41.040.000	\$ 41.040.000	\$ 41.040.000	\$ 319.140.000
Habitación 15,5 m²	\$ 35.100.000	\$ 35.100.000	\$ 35.100.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 42.120.000	\$ 42.120.000	\$ 42.120.000	\$ 361.260.000
Tarifa Hospedaje													
Habitación 38 m²	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 18.900.000
Habitación 25 m²	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 123.930.000
Habitación 15,5 m²	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 127.980.000
Restaurant													
Menú	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 81.270.000
INGRESOS MENSUALES	\$ 143.842.500	\$ 143.842.500	\$ 143.842.500	\$ 80.662.500	\$ 162.292.500	\$ 162.292.500	\$ 162.292.500	\$ 1.402.380.000					

Fuente: Elaboración propia.

Descuentos	
Ingresos Año 2	\$ 1.402.380.000
Descuentos Medio de Distribución	\$ 38.565.450,00
Descuentos Promociones Propias	\$ 18.932.130,00
INGRESOS TOTALES AÑO 2	\$ 1.344.882.420

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuento Año 3

AÑO 3 :Desde Enero a Diciembre 2021

INGRESOS	Temporada Alta			Temporada baja						Temporada Alta			TOTALES
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Tarifa All- inclusive													
Habitación 38 m²	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 332.100.000
Habitación 25 m²	\$ 41.040.000	\$ 41.040.000	\$ 41.040.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 8.640.000	\$ 51.300.000	\$ 51.300.000	\$ 51.300.000	\$ 328.860.000
Habitación 15,5 m²	\$ 42.120.000	\$ 42.120.000	\$ 42.120.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 49.140.000	\$ 49.140.000	\$ 49.140.000	\$ 370.980.000
Tarifa Hospedaje													
Habitación 38 m²	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 5.625.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 71.550.000
Habitación 25 m²	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 149.850.000
Habitación 15,5 m²	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ 13.500.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 144.180.000
Restaurant													
Menú	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 81.270.000
INGRESOS MENSUALES	\$ 162.292.500	\$ 162.292.500	\$ 162.292.500	\$ 79.267.500	\$ 172.102.500	\$ 172.102.500	\$ 172.102.500	\$ 1.478.790.000					

Fuente: Elaboración propia.

Descuentos	
Ingresos Año 3	\$ 1.478.790.000
Descuentos Medio de Distribución	\$ 40.666.725,00
Descuentos Promociones Propias	\$ 19.963.665,00
INGRESOS TOTALES AÑO 3	\$ 1.418.159.610

Fuente: Elaboración propia

Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuento Año 4

AÑO 4 :Desde Enero a Diciembre 2022

INGRESOS	Temporada Alta			Temporada baja						Temporada Alta			TOTALES
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Tarifa All- inclusive													
Habitación 38 m²	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 37.800.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000	\$ 407.700.000
Habitación 25 m²	\$ 51.300.000	\$ 51.300.000	\$ 51.300.000	\$ 25.920.000	\$ 25.920.000	\$ 25.920.000	\$ 25.920.000	\$ 25.920.000	\$ 25.920.000	\$ 51.300.000	\$ 51.300.000	\$ 51.300.000	\$ 463.320.000
Habitación 15,5 m²	\$ 49.140.000	\$ 49.140.000	\$ 49.140.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 63.180.000	\$ 63.180.000	\$ 63.180.000	\$ 466.560.000
Tarifa Hospedaje													
Habitación 38 m²	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 105.300.000
Habitación 25 m²	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 149.850.000
Habitación 15,5 m²	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 160.380.000
Restaurant													
Menú	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 81.270.000
INGRESOS MENSUALES	\$ 172.102.500	\$ 172.102.500	\$ 172.102.500	\$ 110.272.500	\$ 218.812.500	\$ 218.812.500	\$ 218.812.500	\$ 1.834.380.000					

Fuente: Elaboración propia.

Descuentos	
Ingresos Año 4	\$ 1.834.380.000
Descuentos Medio de Distribución	\$ 50.445.450,00
Descuentos Promociones Propias	\$ 24.764.130,00
INGRESOS TOTALES AÑO 4	\$ 1.759.170.420

Fuente: Elaboración propia.

Proyección de los ingresos por venta y cuantificación de los descuento Año 5

AÑO 5 :Desde Enero a Diciembre 2023

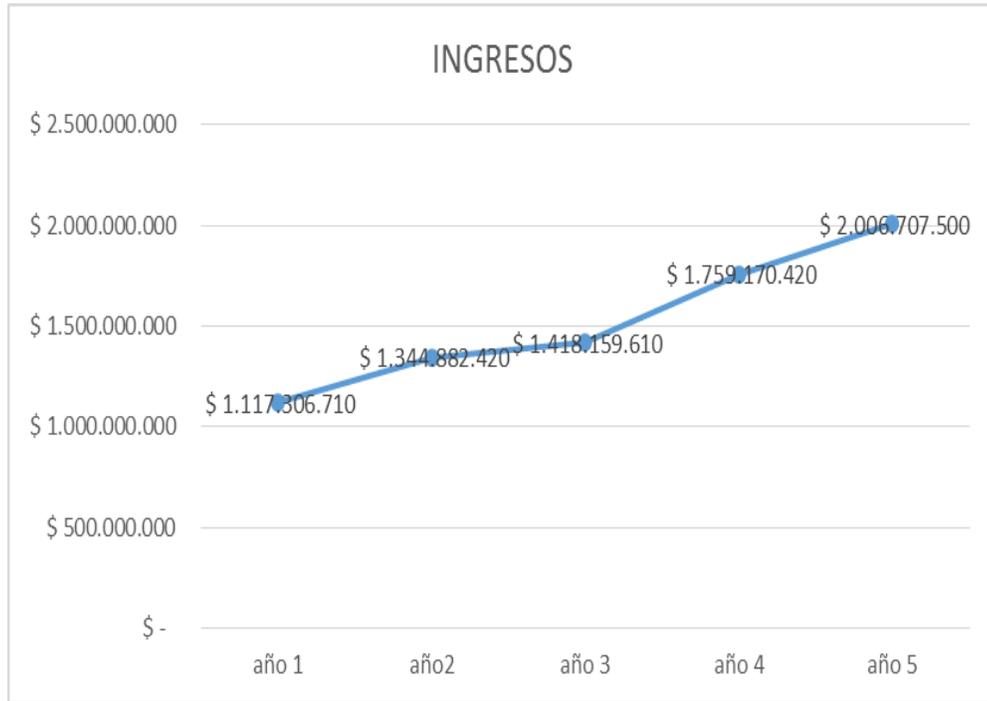
INGRESOS	Temporada Alta			Temporada baja						Temporada Alta			TOTALES
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Tarifa All- inclusive													
Habitación 38 m²	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000	\$ 75.600.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 63.000.000	\$ 483.300.000
Habitación 25 m²	\$ 51.300.000	\$ 51.300.000	\$ 51.300.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 61.560.000	\$ 61.560.000	\$ 61.560.000	\$ 442.260.000
Habitación 15,5 m²	\$ 63.180.000	\$ 63.180.000	\$ 63.180.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 27.000.000	\$ 63.180.000	\$ 63.180.000	\$ 63.180.000	\$ 541.080.000
Tarifa Hospedaje													
Habitación 38 m²	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 22.500.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 172.800.000
Habitación 25 m²	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 25.650.000	\$ 25.650.000	\$ 25.650.000	\$ 221.940.000
Habitación 15,5 m²	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 16.200.000	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000	\$ 7.020.000	\$ 149.850.000
Restaurant													
Menú	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 81.270.000
INGRESOS MENSUALES	\$ 218.812.500	\$ 218.812.500	\$ 218.812.500	\$ 122.602.500	\$ 233.482.500	\$ 233.482.500	\$ 233.482.500	\$ 2.092.500.000					

Fuente: Elaboración propia.

Descuentos	
Ingresos Año 5	\$ 2.092.500.000
Descuentos Medio de Distribución	\$ 57.543.750,00
Descuentos Promociones Propias	\$ 28.248.750,00
INGRESOS TOTALES AÑO 5	\$ 2.006.707.500

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico: Curva de Ingresos Horizonte 5 años



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3

Tabla: Precios competencia directa por ubicación y servicios.

Nombre	Ubicación	Servicio	Precio/Por Noche
Hotel Oelckers	Lago Pintos Concha Esquina Los Colonos. Centro de Hornopiren	Hospedaje Modalidad: Habitación /Cabaña	\$20.000 -\$42.000
Cabañas " Raíces Del Monte"	Sector Chaqueihua s/n Km 106, Camino Rio Blanco, Río Negro	Hospedaje Modalidad: Cabaña	\$50.000- \$80.000
Cabañas " Entre Esteros Hornopirén"	Camino a Rio Blanco - Sector Chaqueihua Hornopirén	Hospedaje Modalidad: Habitación +turismo básico	\$35.000 -\$50.000
Austral Lodge	Los Maño 4, Hualaihué Río Negro	Hospedaje Modalidad: Casa privada	\$40.000 -\$100.000
Casa Río Puelo	Río Puelo s/n, Puelo, Chile	Hospedaje Modalidad: Casa privada + Turismo avanzado	\$30.000 -\$100.000
Hostería Catalina	Ingenieros Militares, Parque Nacional Hornopirén, Chile	Hospedaje Modalidad: Habitación	\$35.000 -\$60.000
Green Baker Lodge	Carretera Austral km3, Puerto Bertrand, Chile	Hospedaje Modalidad: Habitación+ Turismo Avanzado+ Restaurant	\$70.000 -\$190.000
Rural Petit Hotel	Puchaguin-Cochamo- Peulla,Puelo, Chile	Hospedaje Modalidad: Habitación+ Turismo básico+ Restaurant	\$100.000 -\$134.000
Cabañas Nutrias Patagónicas	Ruta V-69 Kilómetro 74,1, Puelo, Chile	Hospedaje Modalidad: Cabaña+ Turismo básico+ Restaurant	\$90.000 -\$140.000

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4

Tabla: Detalles tasa de ocupación

Año	Meses	Temporada	Extranjeros	Chilenos	Alojamiento	Ocupación
2016	Abril	T baja	7.249	7.001	14.250	44,70%
2016	Mayo	T baja	5.432	8.184	13.616	40,60%
2016	Junio	T baja	5.074	8.937	14.011	43,70%
2016	Julio	T baja	7.313	12.979	20.292	47,10%
2016	Agosto	T baja	4.566	11.991	16.557	41,10%
2016	Septiembre	T baja	4.973	8.056	13.029	42,10%
2016	Octubre	T alta	6.870	9.808	16.678	44,10%
2016	Noviembre	T alta	6.765	9.190	15.955	49,20%
2016	Diciembre	T alta	10.816	9.284	20.100	52%
2017	Enero	T alta	17.951	16.802	34.753	67,70%
2017	Febrero	T alta	15.468	21.462	36.930	76,90%
2017	Marzo	T alta	9.388	10.741	20.129	55,90%
TOTALES			101.865	134.435	236.300	

Año	Meses	Ocupación
2015	enero	46,20%
2015	febrero	53,80%
2015	marzo	41,90%

Tasa de Ocupación Promedio Temporada Alta 2015	47,30%
Tasa de Ocupación Promedio Temporada Baja 2016	43,22%
Tasa de Ocupación Promedio Temporada Alta 2016- 2017	57,63%

Fuente: Encuesta Mensual de Alojamiento

Turístico, INE.

Anexo 5

Encuesta “Vive Hualaihué Lodge”

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

Información Personal del Encuestado:

Edad: _____ Sexo: _____ Nacionalidad: _____

1) ¿Dónde usualmente se hospeda durante sus vacaciones? _ Elija sólo una alternativa:

- a) Hotel (1 a 5 estrellas)
- b) Hotel Boutique
- c) Resorts
- d) Lodge
- e) Cabañas
- f) Hosterías

2) ¿Cuáles son los atributos determinantes en la elección del establecimiento de alojamiento turístico? Escoja tres alternativas:

- a) Precio
- b) Calidad de servicio y atención
- c) Calidad de las instalaciones
- d) Ubicación
- e) Gastronomía
- f) Diseño arquitectónico
- g) Paisajes y entorno
- h) Limpieza Tamaño y capacidad del establecimiento
- i) Tipo de público que frecuenta el lugar
- j) Actividades Ofrecidas

3) ¿Cuáles de las siguientes alternativas de actividades turísticas le interesan más?

Escoja cuatro alternativas:

- a) Hiking
- b) Trekking
- c) Cabalgatas
- d) Salidas en bicicleta
- e) Alta montaña
- f) Turismo aventura
- g) Turismo arqueológico y paleontológico
- h) Visita a parques naturales
- i) Observación de flora y fauna
- j) Pesca
- k) Visita a atractivos locales
- l) Actividades rurales y campestres
- m) Actividades de bienestar y Autoconocimiento
- n) Ecoturismo Sandboard
- o) Turismo étnico
- p) Turismo religioso

- q) Contacto con comunidades locales
- r) Observación astronómica
- s) Tours de artesanía
- t) Fotografía submarina
- u) Otra: _____

Responder las Próximas Preguntas considerando la descripción de “Vive Hualaihué Lodge”

4) ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por una noche de estadía en un establecimiento de alojamiento turístico como “Vive Hualaihué Lodge”?

- a) \$0 y \$79.990
- b) \$80.000 y \$99,990
- c) \$100.000 y \$119,990
- d) \$120.000 y \$139,990
- e) Más de \$140.000

5) ¿Cuál de estos atributos presentes en Lodge usted daría mayor importancia? _ Elija los que estime convenientes

- a) Calidad y servicio superior
- b) Ubicación
- c) Gastronomía
- d) Paisajes y entorno
- e) Sustentabilidad
- f) Turismo diferencial
- g) Arquitectura del recinto

6) ¿Conociendo las características y precios de “Vive Hualaihué Lodge”, usted consideraría la opción de hospedarse en este establecimiento?

- a) Si
- b) No

La encuesta fue aplicada a una muestra de 30 personas, Chilenos y extranjeros con proyecciones de realizar un viaje al sur de Chile dentro de los próximos meses.

Anexo 6

Descripción de puestos



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente general

SUPERVISA A: Todos los cargos

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Ingeniero comercial, Ingeniero civil Industrial, Administrador hotelero o carreras afines al cargo, preferentemente con conocimientos administrativos.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 5 años de experiencia en la industria hotelera.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos de dirección de personal, inglés avanzado, manejo de las tecnologías de la información.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones.

ACTITUD: Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, ser democrático y con liderazgo.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Representar de forma administrativa al Lodge. Es responsable por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional. Se encarga de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades de manejo, de administración y proyección de la empresa. Actúa como soporte de la organización, provee contactos y relaciones empresariales con el objetivo de establecer negocios o alianzas estratégicas a largo plazo.

Es quien debe elaborar los planes estratégicos y quién tiene poder para tomar decisiones en el funcionamiento de la empresa. Su autoridad no es cuestionada y su opinión pesa bastante. Debe tener conocimiento general para desempeñarse en las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Operaciones

y Finanzas.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Planifica, dirige y controla las actividades del Lodge, estableciendo los mecanismos adecuados de comunicación y coordinación con las diferentes dependencias de la Institución, relacionadas con el desempeño.
2. Gestionar el cumplimiento de la misión y visión de la empresa,
3. Deberá mantener motivado a todo el personal.
4. Es el encargado del cumplimiento de los objetivos organizacionales y las estrategias a seguir para su cumplimiento.
5. Implementa y mantiene un sistema de información y control que permite evaluar el resultado de las actividades desarrolladas.
6. Controla los costos de operación y mantenimiento de los sistemas, manteniendo los estándares de calidad.
7. Promulgación de prácticas sustentables en el Lodge.
8. Retroalimentará a la organización en cuanto a los resultados obtenidos.
9. Evaluar las nuevas tendencias en cuanto a la administración hotelera y mantener actualización en cuanto a nuevas tecnologías.
10. Encargado de promover un buen clima organizacional.
11. Buscar la satisfacer las necesidades de los clientes y poder responder ante cualquier reclamo o sugerencia.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Es quien posee la mayor responsabilidad de todas las decisiones tomadas, de los resultados y el rendimiento del Lodge.

AMBIENTE: De oficina, con condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación y de campo en condiciones variables según lugar y circunstancias.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Asesor contable

SE REPORTA A: Jefe de finanzas

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Contador auditor, administrador público u otra carrera afín.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 4 años de experiencia en el área.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos contables, tributarios y software.

HABILIDADES ESPECIALES: Poder analizar los estados financieros.

ACTITUD: Capacidad de trabajar bajo presión, responsable, ordenado.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de analizar y proponer los procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Encargado de la administración de las cuentas por cobrar y pagar.
2. Registrar todos los movimientos financieros del Lodge.
3. Presentar información de los estados financieros para la posterior toma de decisiones.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Trabaja con información confidencial de la empresa, por lo que responderá ante cualquier divulgación o error contable.

AMBIENTE: El trabajo se realizará en una oficina, con condiciones ambientales óptimas.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Asesor de mantención

SE REPORTA A: Jefe de personal y servicios.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Técnico en electricidad o informático.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 2 años de experiencia en la industria hotelera.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de electricidad, manejo de sistemas y redes.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Deberá encargarse de administrar el uso, mantenimiento, reparación y seguridad referente a instalaciones del Lodge.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Encargado del buen funcionamiento de las instalaciones del Lodge.
2. Deberá reparar fallos y cualquier mal funcionamiento de equipos existentes.
3. Hacer seguimiento de las actividades realizadas.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Su responsabilidad recae en el buen funcionamiento de los equipos e instalaciones del Lodge.

AMBIENTE: Deberá trabajar en los alrededores de la organización, revisando las instalaciones eléctricas y sistemas de la información.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de Aseo

SE REPORTA A: Supervisor de limpieza, mucamas.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Educación básica.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 2 años de experiencia.

ACTITUD: Alegre y con buena disposición.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Será el encargado de la limpieza del recinto, en especial los baños y la cocina.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Encargado de la limpieza de las instalaciones.
2. Desinfectar baños e instalaciones que lo requiera.
3. Deberá abastecer de insumos los baños.
4. Retirar basura mediante reciclaje de plásticos, papel y latas de bebidas.

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: Se movilizará por todo el Lodge, en especial los baños y cocina.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de cocina

SE REPORTA A: Cocinero, Chef

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Enseñanza media.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES:

HABILIDADES ESPECIALES: Orden y limpieza.

ACTITUD: Buena disposición y trabajar con rapidez.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Ayudar a preparar alimentos según las indicaciones del cocinero y el chef, además deberá limpiar los artículos de cocina utilizados.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Limpiar, pelar y cortar las verduras
2. Mezclar los ingredientes.
3. Mantener limpia la cocina y los utensilios
4. Colaborar en la conservación de las materias primas y los productos de uso en la cocina.

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: Se desarrollará en la cocina del Lodge.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Barman

SE REPORTA A: Jefe de abastecimiento y logística.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Poseer un curso certificado de coctelería o servicio de administración de bar.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 2 años de experiencia.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de preparación de bebidas, refrescos y vinos.
Inglés medio.

HABILIDADES ESPECIALES: Habilidad motriz para mover rápidamente botellas de vidrio.

ACTITUD: Creatividad.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Coordinar en forma eficiente la producción y elaboración de bebidas alcohólicas según los requerimientos del cliente.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Elaboración de bebidas alcohólicas.
2. Los tragos deberán poseer un buen diseño.
3. Asesorar a los clientes en cuanto a vinos y refrescos.
4. Procurar que cada trago sea realizado en el momento en que se ordene.
5. Estar pendiente de los insumos faltantes.

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: Se trabajará en el bar y en el restaurant.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Cajero

SE REPORTA A: Jefe abastecimiento y logística

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Enseñanza media

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 1 año de experiencia.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de dirección de personal, inglés avanzado.

ACTITUD: Capacidad de trabajar bajo presión y responsable.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Recibir y administrar el dinero en caja, para clientes que no tengan cargo automático de pago en su cuenta corriente.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Encargado de recibir el dinero en caja.
2. Deberá cuadrar los ingresos y egresos al final de la jornada.
3. Monitorear que los montos recibidos y depósitos coincidan.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Del dinero ingresado.

AMBIENTE: De oficina, con condiciones ambientales óptimas.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Camarero

SE REPORTA A: jefe de abastecimiento y logística.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Enseñanza media.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 2 años.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Manejo del idioma inglés.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo.

ACTITUD: Amabilidad, rapidez y buen trato hacia los clientes.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Persona encargada de atender a los clientes, proporcionándoles un buen servicio a través de la entrega de alimentos y refrescos.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Estar pendiente de las necesidades del cliente.
2. Proporcionar un servicio de calidad.
3. Traer alimentos con rapidez.
4. Conocimiento de todo el menú y de cada ingrediente.
5. Tener la capacidad de realizar sugerencias a la hora de ordenar.
6. Mantener aseadas las mesas.

7. Correcta coordinación con los operarios de la cocina.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Del servicio al cliente.

AMBIENTE: En el restaurant del Lodge.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Chef

SE REPORTA A: Jefe abastecimiento y logística.

SUPERVISA A: Cocineros, ayudantes de cocina.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Técnico en gastronomía o carrera afín.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 5 años de experiencia en la industria alimenticia.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de la gastronomía nacional e internacional.

ACTITUD: Con iniciativa, creatividad, capacidad de trabajar bajo presión.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Es el encargado de supervisar las actividades realizadas en la cocina, la realización de menús y la calidad de la materia prima utilizada para la elaboración de alimentos.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Cumplimiento de las normas de higiene.

2. Ir actualizando el menú continuamente.
3. Definir porciones de los alimentos.
4. Asegurar un buen sabor, así como una buena estética en los platos.
5. Estar pendiente de la aceptación de los platos por parte del cliente.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Es responsable de que los pedidos se puedan hacer llegar oportunamente.

AMBIENTE: En la cocina del restaurant, bajo óptimas condiciones.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Cocinero

SE REPORTA A: Chef

SUPERVISA A: Ayudante de cocina

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Técnico en gastronomía.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 2 años de experiencia.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos básicos en relación a la gastronomía nacional e internacional.

ACTITUD: Capacidad de trabajar bajo presión y en equipo.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

El cocinero se encarga de la confección de los platos, según las instrucciones del chef y con ayuda de los ayudantes de cocina.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Deberá velar por la higiene.
2. Preparar platos de buen sabor y textura.
3. Conocer todo acerca de alimentos perecederos y no perecederos.
4. Estar perfeccionando las técnicas de cocina.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Responsable de la higiene y tiempo de espera de los pedidos.

AMBIENTE: Se trabajará en la cocina, bajo óptimas condiciones.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Conserje

SE REPORTA A: Jefe de personal y servicios.

SUPERVISA A: Jardinero

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Enseñanza media.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de dirección de personal, inglés avanzado.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones.

ACTITUD: Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada de trabajo y de desplazarse a nivel nacional.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Su trabajo consistirá en el mantenimiento y seguridad del recinto, buscando el correcto funcionamiento de las actividades operativas del Lodge.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Tendrá acceso a las bodegas de materiales, por lo que deberá estar pendiente de la falta de insumos.
2. Prestar ayuda y atención a los clientes, en caso de que se requiera.
3. Ayudar en el traslado de los insumos proporcionados por los proveedores.
4. Supervisará las labores realizadas por parte del jardinero.

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: En las dependencias del Lodge.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Contadores de cuenta

SE REPORTA A: Guía turístico

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Enseñanza media

HABILIDADES ESPECIALES: Poder expresarse claramente.

ACTITUD: Carismático, entusiasta y alegre

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Serán personas que vivan en la región de Los Lagos, quienes estarán encargados de aplicar la modalidad “story- telling”, mediante el relato de vivencias de forma mágica, en los lugares en que se desarrolló el relato contado.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Personas que hayan vivido gran parte de su vida en la región, y que posean anécdotas que hablen de su forma de vivir y ver la realidad.
2. Estarán supervisados por un guía turístico, quién será el encargado de traducir en caso de ser necesario.

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: Se desarrollará en Hornopirén, en los alrededores del Lodge.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado remuneración y personal

SE REPORTA A: Jefe de personal y servicios

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Administrador de empresas o carrera con conocimientos administrativos.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 3 años de experiencia.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de dirección de personal y remuneraciones.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y toma de decisiones.

ACTITUD: Organizado

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Coordinar en forma eficiente las compensaciones de los colaboradores, proporcionando una remuneración justa y equitativa, siguiendo las directrices de la jefatura y tomando como base la normativa legal y previsional vigente.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Identificar y gestionar las planillas del personal.
2. Ser puntual con el pago de remuneraciones.
3. Tramitar licencias médicas
4. Pago de aguinaldos.
5. Controlar el ausentismo del personal

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: De oficina, con condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Enfermera

SE REPORTA A: Jefe personal y servicios

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Técnico en enfermería.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 5 años de experiencia.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de primeros auxilios

ACTITUD: Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada de trabajo y de desplazarse a nivel nacional.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargada de la administración de primeros auxilios ante una eventual emergencia, o para administrar medicamentos en caso de ser necesario.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Deberá velar por la salud de colaboradores y clientes que lo requieran.
2. Administrar medicamentos.
3. Realizar primeros auxilios, y en caso de gravedad, llamar al hospital más cercano.
4. Practicar curaciones
5. Llevar a cabo revisión de higiene.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Será quien primero responda ante una emergencia por parte de los colaboradores o clientes.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Esteticista integral

SE REPORTA A: Jefe personal y servicios

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Cosmetología o técnico esteticista integral.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 2 años de experiencia.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de dirección de personal, inglés avanzado.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones.

ACTITUD: Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada de trabajo y de desplazarse a nivel nacional.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Proporcionar tratamientos faciales y corporales, asesorar a los clientes en la realización de tratamientos naturales y realización de masajes.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Aplicación de tratamientos naturales como de barro.
2. Realización de masajes.
3. Administración de tinajas con aguas termales.

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: Trabaja en el SPA del Lodge.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Guardias de seguridad

SE REPORTA A: Jefe de seguridad

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Enseñanza media

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 2 años de experiencia.

HABILIDADES ESPECIALES: Buen estado físico.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Coordinar y realizar actividades de vigilancia, inspección, prevención y detección de anomalías al interior del Lodge.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Realizar turnos rotativos de vigilancia por los alrededores del Lodge.
2. Revisar cámaras de vigilancia.
3. Estar atento ante cualquier irregularidad.
4. Saber defensa personal.
5. Controla el cumplimiento de normas y disposiciones reglamentarias del recinto.
6. Busca prevenir incendios o mal uso de equipos.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Encargado de velar por la seguridad del Lodge, es el primero en actuar en caso de robo.

AMBIENTE: Trabajo en el exterior.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Guía turístico
SE REPORTA A: Jefe personal y servicios.
SUPERVISA A: Contadores de cuento.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Ingeniero comercial, Ingeniero civil Industrial o carreras afines al cargo, preferentemente con conocimientos administrativos.
EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 3 años de experiencia.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimientos históricos de la localidad, inglés avanzado.
ACTITUD: Con iniciativa, capacidad de trabajar en equipo, carismático y elocuente.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Encargado de brindar y otorgar seguridad a los turistas en los diferentes sitios. Deberá informar y orientar sobre el patrimonio cultural e histórico, como de los atractivos turísticos más relevantes de la zona visitada.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Estará encargado de las actividades de ecoturismo.
2. Dominar y demostrar conocimientos generales y específicos.
3. Manejo avanzado de idioma inglés.
4. No exponer a los turistas a lugares de alto riesgo.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Encargado de la seguridad de los turistas que se le asigne. Será quien responda ante cualquier accidente.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Jardinero

SE REPORTA A: Jefe personal y servicios.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Educación básica

HABILIDADES ESPECIALES: Buen estado físico y fuerza.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Mantener en perfecto estado los jardines, áreas verdes y piscina de la organización, utilizando las técnicas, equipos y materiales necesarios, para garantizar la limpieza de dichas zonas.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Plantar árboles y flores nativos del lugar.
2. Cortar el césped y barrer hojas caídas.
3. Encargado del sistema de riego.

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: Se desarrollará en el exterior del Lodge.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHIHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe abastecimiento y logística

SE REPORTA A: Gerente general

SUPERVISA A: Chef, cocineros, bartender y camareros.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Ingeniero civil Industrial o carreras afines al cargo.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 4 años de experiencia laboral.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de logística, manejo de software, orientación a resultados y orientación al cliente

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo para la toma de decisiones.

ACTITUD: Pro actividad, capacidad de trabajar bajo presión, responsable y enérgico.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Será quien coordine de forma eficiente la relación con los proveedores y administre los inventarios de la organización.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Deberá establecer una relación duradera con los proveedores.
2. Buscar mejoras en la calidad de los servicios entregados.
3. Gestionar disminución en tiempos de entrega de los pedidos.
4. Procurar que los alimentos sean frescos.
5. Realizar prácticas para el ahorro de energías.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Del abastecimiento y funcionamiento de procesos.

AMBIENTE: De oficina, con condiciones ambientales en perfectas condiciones.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de personal y mantenimiento

SE REPORTA A: Gerente general

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Ingeniero comercial o administrador de empresas.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 5 años de experiencia.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de dirección de personal, inglés avanzado.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones.

ACTITUD: Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada de trabajo y de desplazarse a nivel nacional.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Organizar las actividades y recursos del área, para el eficiente servicio al cliente interno.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Encargado de los incentivos y motivación del personal.
2. Encargado del proceso de reclutamiento, selección y desvinculación del personal.
3. Debe gestionar las capacitaciones de los trabajadores.
4. Generar prácticas para promover un clima organizacional sustentable.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: De las decisiones tomadas en relación al capital humano.

AMBIENTE: De oficina, con condiciones ambientales óptimos.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Mucama

SE REPORTA A: Jefe personal y mantenimiento

SUPERVISA A: Todos los cargos

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Enseñanza media.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo.

ACTITUD: Capacidad de trabajar bajo presión y de forma rápida.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Realizar las tareas de limpieza de las habitaciones.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Deberá velar por la higiene de las habitaciones.
2. Será quien cambie las sábanas, toallas, batas, etc.
3. Debe procurar entrar a la habitación cuando no se encuentren los clientes.

5. ESPECIFICACIONES

AMBIENTE: En el interior del Lodge y con todas las comodidades.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Recepcionista
SE REPORTA A: Jefe personal y servicios

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Técnico administración hotelera.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Conocimiento de dirección de personal, inglés avanzado.
ACTITUD: Con iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable y amable.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Persona encargada del registro de las entradas y salidas de los clientes, la entrega de llaves, realización de reservas, la preparación de recibos y el cobro de las facturas.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Encargado de recibir a los clientes y dar todas las indicaciones para su estadía.
2. Registra la cantidad de clientes y ocupación del Lodge.
3. Debe velar por la satisfacción de todas las necesidades de los clientes.
4. Atender consultas y reclamos.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: De las decisiones tomadas, de los resultados del Departamento, uso de información confidencial. Custodia y buen uso del equipo asignado.
AMBIENTE: En el interior del Lodge y con todas las comodidades.



DESCRIPCION DE PUESTOS VIVE HUALAHUÉ LODGE

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Relacionador público

SE REPORTA A: Gerente general

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Relacionador público con mención en marketing.

EXPERIENCIA: Poseer a lo menos 3 años de experiencia en la industria hotelera.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Inglés avanzado, manejo de software, excelente expresión oral.

HABILIDADES ESPECIALES: Integración y coordinación de equipos de trabajo, toma de decisiones.

ACTITUD: Con iniciativa, pro actividad, liderazgo y creatividad.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Coordinar y asistir a diferentes eventos para promocionar el Lodge

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Divulgar a la organización con el fin de captar nuevos clientes.
2. Establecer diversas políticas comunicacionales.
3. Atender a visitantes especiales de la organización.
4. Asistir a eventos o conferencias en donde se pueda promocionar al Lodge.
5. Asistir a conferencias ecosustentables.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Es responsable de la imagen del Lodge.

Anexo 7

Detalle cálculo compensaciones

Tabla: Ponderación análisis de cargos

Requisitos	Mentales	Ponderación	A	B	C	D	E	
1.	Instrucción esencial	45%	10%	10	20	30	40	50
2.	Experiencia anterior		25%	25	50	75	100	125
3.	Iniciativa e ingenio		10%	10	20	30	40	50
Requisitos físicos		5%						
4.	Esfuerzo físico necesario		5%	5	10	15	20	25
Responsabilidad por:		45%						
5.	Supervisión del personal		25%	25	50	75	100	125
6.	Información confidencial de documentos y dinero		20%	20	40	60	80	100
Condiciones de trabajo		5%						
7.	Riesgos		5%	5	10	15	20	25

Fuente: Elaboración propia.

Tablas: Valuación factores

Instrucción esencial	
Grado	Descripción
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir
B	El puesto requiere haber cursado educación secundaria completa
C	Se requiere haber terminado estudios técnicos
D	Se requiere tener estudios universitarios
E	Se requiere haber cursado post grados

Experiencia anterior	
Grado	Descripción
A	Al menos dos meses de experiencia
B	Hasta 6 meses de experiencia.
C	Hasta 1 año de experiencia
D	Entre 2- 3 años de experiencia
E	Más de 5 años de experiencia

Iniciativa e Ingenio	
Grado	Descripción
A	Se requiere que el ocupante realice órdenes recibidas
B	Se requiere un grado mínimo de iniciativa para interpretar ordenes
C	Se requiere un nivel medio de iniciativa
D	Se requiere un nivel alto de iniciativa e ingenio
E	Se requiere elevado grado de iniciativa e ingenio para la toma de decisiones importantes.

Esfuerzo físico necesario	
Grado	Descripción
A	Nulo esfuerzo físico para la realización de tareas.
B	Se requiere un leve esfuerzo físico.
C	Se requiere de un esfuerzo físico moderado
D	Se requiere un esfuerzo físico medio-alto
E	Se requiere estar en constante movimiento la mayor parte del tiempo.

Responsabilidad por supervisión del personal	
Grado	Descripción
A	Es responsable sólo de su trabajo
B	Es responsable del trabajo de otra personas
C	Es responsable del trabajo de al menos 3 personas
D	Es responsable de un grupo de trabajo
E	Es responsable de varios grupos de trabajo

Responsabilidad por información confidencial	
Grado	Descripción
A	No se maneja información confidencial
B	Se trabaja con documentos de poca confidencialidad
C	Se trabaja con documentos de media confidencialidad
D	Se trabaja con documentos de confidencialidad media-alta
E	Se trabaja con documentos de alta confidencialidad

Riesgos	
Grado	Descripción
A	La posibilidad de accidentes es nula.
B	La posibilidad de accidente es eventual.
C	El puesto presenta un leve riesgo de accidentes.
D	El puesto presenta un riesgo medio de accidentes
E	El puesto presenta un alto riesgo de accidentes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Valuación factores

	REQUISITOS MENTALES						REQUISITOS FÍSICOS		RESPONSABILIDAD POR:				CONDICIONES DE TRABAJO		Total puntos
	<i>Instrucción esencial</i>		<i>Experiencia anterior</i>		<i>Iniciativa e Ingenio</i>		<i>Esfuerzo físico necesario</i>		<i>Supervisión Personal</i>		<i>Información confidencial</i>		<i>Riesgos</i>		
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Gerente general	-	-	-	-	-	-			-	-	-	-	-	-	-
Jefe finanzas y recursos humanos	E	50	E	125	E	50	C	15	E	125	E	100	A	5	470
Relacionador público	E	50	D	100	E	50	C	15	B	50	D	80	A	5	350
Asesor Contable	E	50	E	125	C	30	A	5	C	75	E	100	A	5	390
Encargado remuneración y personal	E	50	D	100	C	30	A	5	C	75	E	100	A	5	365
Jefe alimentos y bebidas	E	50	D	100	E	50	C	15	D	100	D	80	B	10	405
Chef	E	50	E	125	E	50	D	20	D	100	A	20	C	15	380
Cocinero	C	30	C	75	C	30	C	15	B	50	A	20	B	10	230
Ayudante de cocina	B	20	B	50	C	30	C	15	A	25	A	20	C	15	175
Cajeros	C	30	B	50	B	20	C	15	A	25	C	60	B	10	210
Camareros	C	30	B	50	B	20	C	15	A	25	A	20	A	5	165
Barman	C	30	B	50	D	40	C	15	A	25	A	20	B	10	190
Esteticista Integral	C	30	B	50	B	20	C	15	A	25	A	20	B	10	170
Guía turístico	D	40	E	125	E	50	D	20	C	75	A	20	C	15	345
Conductor Automóvil turismo	B	20	C	75	A	10	C	15	A	25	A	20	C	15	180
Contadores de cuenta	B	20	A	25	C	30	B	10	A	25	A	20	B	10	140
Jefe de seguridad	D	40	D	100	C	30	D	20	D	100	A	20	D	20	330
Guardias de seguridad	B	20	B	50	A	10	C	15	A	25	A	20	D	20	160
Supervisor de limpieza	D	40	C	75	C	30	C	15	C	75	A	20	B	10	265
Mucama	B	20	B	50	B	20	C	15	A	25	A	20	A	5	155
Operarios Lavandería	C	30	C	75	A	10	B	10	A	25	A	20	A	5	175
Auxiliar de Aseo	A	10	B	50	A	10	D	20	A	25	A	20	B	10	145
Paisajista	D	40	C	75	E	50	B	10	B	50	A	20	A	5	250
Jardinero	A	10	B	50	B	20	D	20	A	25	A	20	C	15	160
Conserje	B	20	B	50	C	30	B	10	B	50	A	20	B	10	190
Recepcionista de Garage	B	20	B	50	A	10	C	15	A	25	A	20	B	10	150
Jefe servicios y mantenimiento	D	40	E	125	E	50	B	10	E	125	E	100	B	10	460
Asesores de mantención	C	30	B	50	A	10	C	15	A	25	A	20	B	10	160
Inspector de seguridad	C	30	C	75	C	30	B	10	B	50	A	20	B	10	225
Enfermera	D	40	C	75	C	30	A	5	A	25	A	20	B	10	205
Supervisor recepción	D	40	C	75	C	30	B	10	C	75	B	40	A	5	275
Recepcionistas	D	40	C	75	B	20	B	10	A	25	B	40	A	5	215
Portero	B	20	B	50	A	10	C	15	A	25	A	20	B	10	150

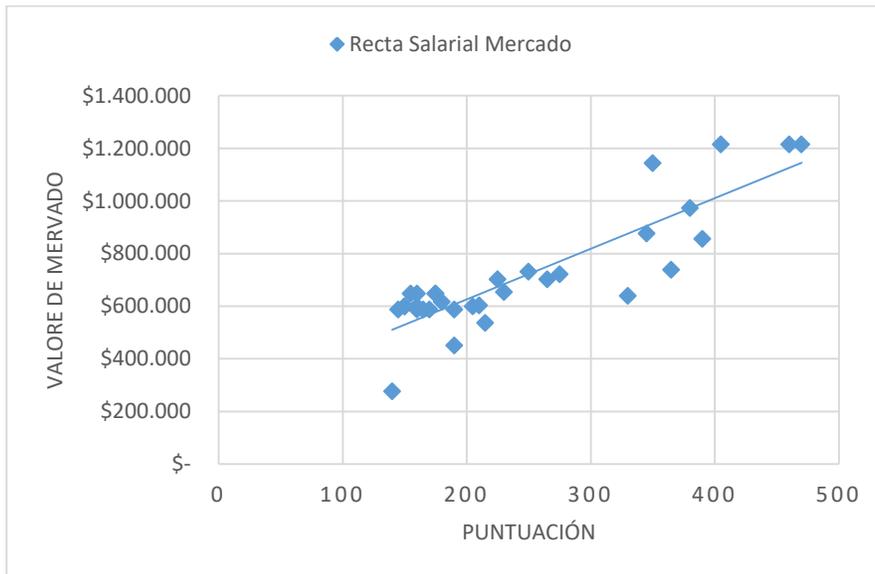
Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Método Valuación por puntos.

	Total de puntos	Salario mensual Mercado	X*Y	X*2	Salario ajustado mensual Yc	Salario mensual prom
Gerente general	-		-			
Jefe finanzas y recursos humanos	470	\$ 1.214.521	\$ 570.824.870	220900	\$ 1.305.073	\$ 1.259.797
Relacionador público	350	\$ 1.143.941	\$ 400.379.350	122500	\$ 972.605	\$ 1.058.273
Asesor Contable	390	\$ 855.992	\$ 333.836.880	152100	\$ 1.083.428	\$ 969.710
Encargado remuneración y personal	365	\$ 737.843	\$ 269.312.695	133225	\$ 1.014.164	\$ 876.003
Jefe de alimentos y bebidas	405	\$ 1.214.521	\$ 491.881.005	164025	\$ 1.124.986	\$ 1.169.754
Chef	380	\$ 972.486	\$ 369.544.680	144400	\$ 1.055.722	\$ 1.014.104
Cocinero	230	\$ 653.768	\$ 150.366.640	52900	\$ 640.138	\$ 646.953
Ayudante de cocina	175	\$ 647.685	\$ 113.344.875	30625	\$ 487.757	\$ 567.721
Cajeros	210	\$ 603.123	\$ 126.655.830	44100	\$ 584.726	\$ 593.925
Camareros	165	\$ 587.653	\$ 96.962.745	27225	\$ 460.051	\$ 523.852
Barman	190	\$ 450.000	\$ 85.500.000	36100	\$ 529.315	\$ 489.658
Esteticista Integral	170	\$ 587.653	\$ 99.901.010	28900	\$ 473.904	\$ 530.778
Guía turístico	345	\$ 875.647	\$ 302.098.215	119025	\$ 958.752	\$ 917.200
Conductor Automóvil turismo	180	\$ 615.879	\$ 110.858.220	32400	\$ 501.609	\$ 558.744
Contadores de cuenta	140	\$ 276.000	\$ 38.640.000	19600	\$ 390.787	\$ 333.393
Jefe de seguridad	330	\$ 639.038	\$ 210.882.540	108900	\$ 917.194	\$ 778.116
Guardias de seguridad	160	\$ 599.099	\$ 95.855.840	25600	\$ 446.198	\$ 522.649
Supervisor de limpieza	265	\$ 701.569	\$ 185.915.785	70225	\$ 737.107	\$ 719.338
Mucama	155	\$ 647.685	\$ 100.391.175	24025	\$ 432.345	\$ 540.015
Operarios Lavandería	175	\$ 647.685	\$ 113.344.875	30625	\$ 487.757	\$ 567.721
Auxiliar de Aseo	145	\$ 587.653	\$ 85.209.685	21025	\$ 404.640	\$ 496.146
Paisajista	250	\$ 730.505	\$ 182.626.250	62500	\$ 695.549	\$ 713.027
Jardinero	160	\$ 647.685	\$ 103.629.600	25600	\$ 446.198	\$ 546.942
Conserje	190	\$ 587.653	\$ 111.654.070	36100	\$ 529.315	\$ 558.484
Recepcionista de Garage	150	\$ 599.099	\$ 89.864.850	22500	\$ 418.493	\$ 508.796
Jefe servicios y mantenimiento	460	\$ 1.214.521	\$ 558.679.660	211600	\$ 1.277.367	\$ 1.245.944
Asesores de mantención	160	\$ 587.653	\$ 94.024.480	25600	\$ 446.198	\$ 516.926
Inspector de seguridad	225	\$ 701.569	\$ 157.853.025	50625	\$ 626.285	\$ 663.927
Enfermera	205	\$ 599.099	\$ 122.815.295	42025	\$ 570.874	\$ 584.986
Supervisor recepción	275	\$ 721.146	\$ 198.315.150	75625	\$ 764.813	\$ 742.979
Recepcionistas	215	\$ 536.985	\$ 115.451.775	46225	\$ 598.579	\$ 567.782
Portero	150	\$ 599.099	\$ 89.864.850	22500	\$ 418.493	\$ 508.796
TOTAL	7835	\$ 22.784.455	\$ 6.176.485.920	\$ 2.229.325	\$ 21.800.420	\$ 22.292.438

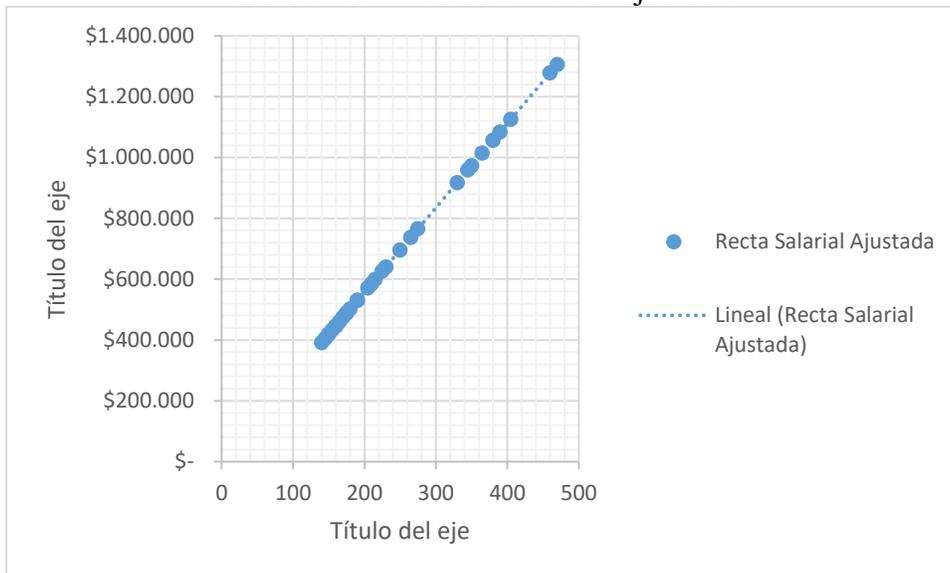
Fuente: Elaboración propia

Gráfico: Recta salarial valores de mercado



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico: Recta salarial valores ajustados



Fuente: Elaboración propia.

Tabla: Detalle remuneración mensual

	REMUNERACIONES	GRATIFICACIÓN	SUELDO BRUTO	AFP	SALUD	SEGURO CESANTÍA	COLACIÓN	MOVILIAZACIÓN	SUELDO LIQUIDO
Gerente general	\$ 2.343.071	\$ 108.458	\$ 2.451.529	\$ 29.418	\$ 171.607	\$ 12.258	\$ 70.000		\$ 2.308.246
Jefe finanzas y recursos humanos	\$ 1.305.073	\$ 108.458	\$ 1.413.531	\$ 16.962	\$ 98.947	\$ 7.068	\$ 70.000		\$ 1.360.554
Relacionador público	\$ 972.605	\$ 108.458	\$ 1.081.064	\$ 12.973	\$ 75.674	\$ 5.405	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 1.107.011
Asesor Contable	\$ 1.083.428	\$ 108.458	\$ 1.191.886	\$ 14.303	\$ 83.432	\$ 5.959	\$ 70.000		\$ 1.158.192
Encargado remuneración y personal	\$ 1.014.164	\$ 108.458	\$ 1.122.622	\$ 13.471	\$ 78.584	\$ 5.613	\$ 70.000		\$ 1.094.954
Jefe de alimentos y bebidas	\$ 1.124.986	\$ 108.458	\$ 1.233.444	\$ 14.801	\$ 86.341	\$ 6.167	\$ 70.000		\$ 1.196.135
Chef	\$ 1.055.722	\$ 108.458	\$ 1.164.180	\$ 13.970	\$ 81.493	\$ 5.821	\$ 70.000		\$ 1.132.897
Cocinero	\$ 640.138	\$ 108.458	\$ 748.596	\$ 8.983	\$ 52.402	\$ 3.743	\$ 70.000		\$ 753.468
Ayudante de cocina	\$ 487.757	\$ 108.458	\$ 596.215	\$ 7.155	\$ 41.735	\$ 2.981	\$ 70.000		\$ 614.344
Cajeros	\$ 584.726	\$ 108.458	\$ 693.185	\$ 8.318	\$ 48.523	\$ 3.466	\$ 70.000		\$ 702.878
Camareros	\$ 460.051	\$ 108.458	\$ 568.509	\$ 6.822	\$ 39.796	\$ 2.843	\$ 70.000		\$ 589.049
Barman	\$ 529.315	\$ 108.458	\$ 637.773	\$ 7.653	\$ 44.644	\$ 3.189	\$ 70.000		\$ 652.287
Esteticista Integral	\$ 473.904	\$ 108.458	\$ 582.362	\$ 6.988	\$ 40.765	\$ 2.912	\$ 70.000		\$ 601.697
Guía turístico	\$ 958.752	\$ 108.458	\$ 1.067.211	\$ 12.807	\$ 74.705	\$ 5.336	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 1.094.363
Chofer	\$ 501.609	\$ 108.458	\$ 610.068	\$ 7.321	\$ 42.705	\$ 3.050	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 676.992
Contadores de cuenta	\$ 390.787	\$ 108.458	\$ 499.245	\$ 5.991	\$ 34.947	\$ 2.496	\$ 70.000	\$ 50.000	\$ 575.811
Jefe de seguridad	\$ 917.194	\$ 108.458	\$ 1.025.652	\$ 12.308	\$ 71.796	\$ 5.128	\$ 70.000		\$ 1.006.420
Guardias de seguridad	\$ 446.198	\$ 108.458	\$ 554.656	\$ 6.656	\$ 38.826	\$ 2.773	\$ 70.000		\$ 576.401
Supervisor de limpieza	\$ 737.107	\$ 108.458	\$ 845.566	\$ 10.147	\$ 59.190	\$ 4.228	\$ 70.000		\$ 842.001
Mucama	\$ 432.345	\$ 108.458	\$ 540.804	\$ 6.490	\$ 37.856	\$ 2.704	\$ 70.000		\$ 563.754
Operarios Lavandería	\$ 487.757	\$ 108.458	\$ 596.215	\$ 7.155	\$ 41.735	\$ 2.981	\$ 70.000		\$ 614.344
Auxiliar de Aseo	\$ 404.640	\$ 108.458	\$ 513.098	\$ 6.157	\$ 35.917	\$ 2.565	\$ 70.000		\$ 538.459
Pelador	\$ 895.549	\$ 108.458	\$ 1.004.007	\$ 9.648	\$ 56.281	\$ 4.020	\$ 70.000		\$ 1.074.059
Jardinero	\$ 446.198	\$ 108.458	\$ 554.656	\$ 6.656	\$ 38.826	\$ 2.773	\$ 70.000		\$ 576.401
Conserje	\$ 529.315	\$ 108.458	\$ 637.773	\$ 7.653	\$ 44.644	\$ 3.189	\$ 70.000		\$ 652.287
Recepcionista de Garage	\$ 418.493	\$ 108.458	\$ 526.951	\$ 6.323	\$ 36.887	\$ 2.635	\$ 70.000		\$ 551.106
Jefe servicios y mantenimiento	\$ 1.277.367	\$ 108.458	\$ 1.385.825	\$ 16.630	\$ 97.008	\$ 6.929	\$ 70.000		\$ 1.335.259
Asesores de mantecón	\$ 446.198	\$ 108.458	\$ 554.656	\$ 6.656	\$ 38.826	\$ 2.773	\$ 70.000		\$ 576.401
Inspector de seguridad	\$ 626.285	\$ 108.458	\$ 734.743	\$ 8.817	\$ 51.432	\$ 3.674	\$ 70.000		\$ 740.820
Enfermera	\$ 570.874	\$ 108.458	\$ 679.332	\$ 8.152	\$ 47.553	\$ 3.397	\$ 70.000		\$ 690.230
Supervisor recepción	\$ 764.813	\$ 108.458	\$ 873.271	\$ 10.479	\$ 61.129	\$ 4.366	\$ 70.000		\$ 867.297
Recepcionistas	\$ 598.579	\$ 108.458	\$ 707.037	\$ 8.484	\$ 49.493	\$ 3.535	\$ 70.000		\$ 715.525
Portero	\$ 418.493	\$ 108.458	\$ 526.951	\$ 6.323	\$ 36.887	\$ 2.635	\$ 70.000		\$ 551.106

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8

Modelo de Contrato de Trabajo de Trabajador Administrativo

En, a de de 20..... entre (nombre o razón social)....., R.U.T....., representado(a) legalmente por don(a)....., cédula de identidad....., ambos con domicilio en comuna de, en adelante el "Empleador" y don de nacionalidad, nacido elde.....de....., domiciliado en, comuna de....., RUT, proveniente de....., en adelante "Trabajador". Se ha convenido el siguiente Contrato Individual de Trabajo:

PRIMERO : El trabajador se compromete y obliga a prestar servicios como u otro trabajo o función similar, que tenga directa relación con el cargo ya indicado, en el Departamento (Sección), ubicado en, comuna de, pudiendo ser trasladado a otro Departamento o Sección de la Oficina Principal o de cualquiera de las Agencias del Empleador, a condición que se trate de labores similares, en la misma ciudad, y sin que ello importe menoscabo para el trabajador, todo ello sujeto a las necesidades operativas de la Empresa.

SEGUNDO : JORNADA DE TRABAJO

El trabajador cumplirá una jornada semanal ordinaria de horas, de acuerdo a la siguiente distribución diaria: lunes a, de a horas. La jornada de trabajo será interrumpida con un descanso de minutos, entre las y las horas, destinados a la colación, tiempo que será de cargo del

TERCERO: Cuando por necesidades de funcionamiento de la Empresa, sea necesario pactar trabajo en tiempo extraordinario, el Empleado que lo acuerde desde luego se obligará a cumplir el horario que al efecto determine la Empleadora, dentro de los límites legales. Dicho acuerdo constará por escrito y se firmará por ambas partes, previamente a la realización del trabajo.

A falta de acuerdo, queda prohibido expresamente al Empleado trabajar sobretiempo o simplemente permanecer en el recinto de la Empresa, después de la hora diaria de salida, salvo en los casos a que se refiere el inciso precedente.

El tiempo extraordinario trabajado de acuerdo a las estipulaciones precedentes, se remunerará con el recargo legal correspondiente y se liquidará y pagará conjuntamente con la remuneración del respectivo período.

CUARTO: El empleado percibirá un sueldo de \$..... (.....) mensuales, pagaderos por meses vencidos.

Las deducciones que la Empleadora podrá según los casos - practicar a las remuneraciones, son todas aquéllas que dispone el artículo 58 del Código del Trabajo.

QUINTO : El trabajador, asimismo, acepta y autoriza al Empleador para que haga las deducciones que establecen las leyes vigentes y, para que le descuente el tiempo no trabajado debido a atrasos, inasistencias o permisos y, además, la rebaja del monto de las multas establecidas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, en caso que procedieren.

SEXTO: La Empresa se obliga a pagar al empleado una gratificación anual equivalente al 25% (veinticinco por ciento) del total de las remuneraciones mensuales que éste hubiere percibido en el año, con tope de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales.

Esta gratificación se calculará, liquidará y anticipará mensualmente en forma coetánea con la remuneración del mes respectivo, siendo cada abono equivalente a la doceava parte de la gratificación anual.

La gratificación así convenida es incompatible y sustituye a la que resulte de la aplicación de los artículos 47 y siguientes del Código del Trabajo.

Para los efectos de cotejar la gratificación convenida en esta cláusula con la que, según la ley, eventualmente podría corresponder al Empleado, los valores anticipados mensualmente se reajustarán en conformidad con lo dispuesto en el artículo 63 del Código del Trabajo, y se entenderá que fueron abonados con carácter de anticipos de dichas gratificaciones legales.

Con todo, si las sumas anticipadas a título de gratificación convencional resultaren mayores que las que legalmente correspondieren al Empleador, el exceso se consolidará en su beneficio.

SÉPTIMO: El empleador se compromete a otorgar o suministrar al trabajador los siguientes beneficios:

a) b)..... c).....

El trabajador se obliga y compromete expresamente a cumplir las instrucciones que le sean impartidas por su jefe inmediato o por la Gerencia de la empresa y, acatar en todas sus partes las disposiciones establecidas en el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad las que declara conocer y que, para estos efectos se consideran parte integrante del presente contrato, reglamento del cual el trabajador recibe un ejemplar en este acto.

OCTAVO : Las partes acuerdan en este acto que los atrasos reiterados, sin causa justificada, de parte del trabajador, se considerarán incumplimiento grave de las obligaciones que impone el presente contrato y darán lugar a la aplicación de la caducidad del contrato, contemplada en el art. .160 N°7 del Código del Trabajo

Se entenderá por atraso reiterado el llegar después de la hora de ingreso durante días seguidos o no, en cada mes calendario. Bastará para acreditar esta situación la constancia en el respectivo Control de Asistencia.

NOVENO: El presente contrato regirá pero cualquiera de las partes, o ambas, según el caso, podrán ponerle término en cualquier momento con arreglo a la ley.

DECIMO: Para todas las cuestiones a que eventualmente pueda dar origen este contrato, las partes fijan domicilio en la ciudad de Santiago.

DECIMO PRIMERO : Se deja constancia que el Empleado ingresó al servicio de la Empresa con fechadede 20.....

El presente contrato se firma en dos ejemplares, quedando en este mismo acto uno en poder de cada contratante.

.....
FIRMA EMPLEADOR
RUT.....

.....
FIRMA TRABAJADOR
RUT.....

Anexo 9

Ejemplo liquidación de compensaciones.

LIQUIDACION DE SUELDO MENSUAL

DATOS DEL TRABAJADOR

RUT :
NOMBRE :

Período de Remuneración : **Mes :** **Año :**

DETALLE DE REMUNERACIÓN

Haberes del Trabajador	Valor
Sueldo Base	\$ _____
Otros Ingresos	\$ _____
Imponibles	
Total Remuneración	\$ _____
Imponible	
Asignación Familiar	# \$ _____
	cargas: _____
Movilización	\$ _____
Total de Haberes (1)	\$ _____

Descuentos	Valor
Cotización Previsional (AFP o IPS)	AFP: _____ \$ (_____)
Cotización Salud (Fonasa o Isapre)	\$ (_____)
Cotización Voluntaria y Cuenta de Ahorro AFP	\$ (_____)
Total Descuentos Previsionales	\$ (_____)

Otros Descuentos	\$ (_____)
Total Descuentos (2)	\$ _____

ALCANCE LIQUIDO (1) - (2) \$ _____

Anticipos o Préstamos

\$ (_____)

SALDO LIQUIDO A PAGAR

\$

**Certifico que he recibido de mi Empleador Sr (a) : _____
a mi total y entera satisfacción el saldo líquido indicado en la presente liquidación, sin tener cargo
ni cobro posterior alguno que hacer, por los conceptos de esta liquidación.**

Fecha: _____

Firma del Trabajador

ANEXO 10

Especificaciones técnicas del Servicio

El establecimiento se compondrá de 30 habitaciones, las cuales estarán dispuestas en ambos pisos.

Existirán 3 modalidades de habitaciones: De 38 m², 25 m² y 15,5 m² las cuales estarán completamente equipadas en sus diferentes versiones con camas de tipo 2 plazas, cama King y cama súper King. Todas contarán con baño privado, armario, televisor LED, mesa y sillas dobles para desayuno, veladores y lámparas además de un set de arrimo y espejo. En la habitación más grande adicionalmente se incluye un futón, una cómoda y un juego de terraza.

El servicio se distinguirá por el concepto de sustentabilidad, compromiso con la comunidad local y un turismo diferencial.

Vive Hualaihué Lodge contará con diferentes tipos de precios, dependiendo del tipo de habitación, temporada y servicios.

Servicio	Precio Temporada Alta	Precio Temporada Baja
Habitación 38 m ² (baño privado).	\$ 140.000	\$ 125.000
Habitación 25 m ² (baño privado)	\$ 114.000	\$ 96.000
Habitación 15,5 m ² (baño privado).	\$ 78.000	\$ 60.000

En el precio All inclusive se consideran los siguientes servicios:

- ✓ Servicios de recepción
- ✓ Comida & bebida
- ✓ Servicios de limpieza
- ✓ Exteriores
- ✓ Bienestar
- ✓ Actividades

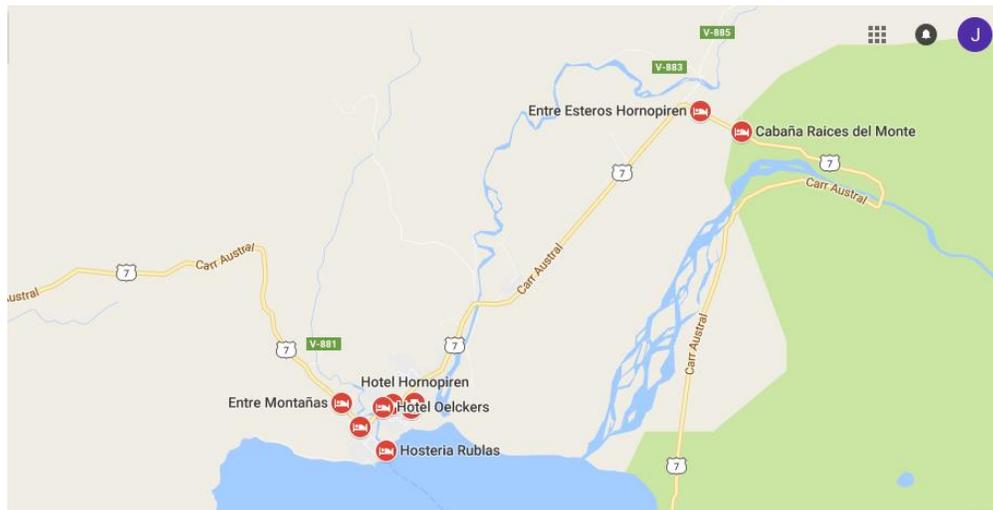
También se contempló que dentro de la demanda potencial tanto en temporada baja como en temporada alta, existirán huéspedes que solo utilizarán el servicio de alojamiento y no optarán

por la tarifa All – inclusive, por lo que se estableció un precio que solo incluye la estadía en Vive Hualaihué Lodge por una noche, sin ningún tipo de servicio adicional.

Servicio	Precio Temporada Alta	Precio Temporada Baja
Habitación 38 m ²	\$70 .000	\$ 62.500
Habitación 25 m ²	\$ 57.000	\$ 48.000
Habitación 15,5 m ²	\$ 39.000	\$30 .000

ANEXO 11

Mapa de proximidad de los competidores al Lodge.



Apart hotel “Entre montañas”

Características:

- Habitaciones con baño privado
- zona de comedor
- TV por cable
- Calefacción
- Aparcamiento gratuito
- Bar y servicio de habitaciones



Cabañas “Raíces del monte”

Características:

- Chalet con 3 dormitorios y baño privado
- Cocina
- TV satelital
- Aparcamiento gratuito



Cabañas “Entre Esteros Hornopirén”

Características:

- Habitaciones con baño privado
- Comedor y cocina
- TV por cable
- Wifi gratuito
- Aparcamiento gratuito
- Ropa de cama
- Terraza



Hotel Oelckers

Características:

- Cabañas para 5 y 6 personas con baño privado
- Comedor y cocina
- TV por cable
- Wifi gratuito
- Aparcamiento gratuito
- Calefacción



Hostería Catalina

Características:

- Habitaciones con baño privado
- Desayuno gratuito
- TV por cable
- Wifi gratuito
- Aparcamiento gratuito
- Calefacción
- Restaurante



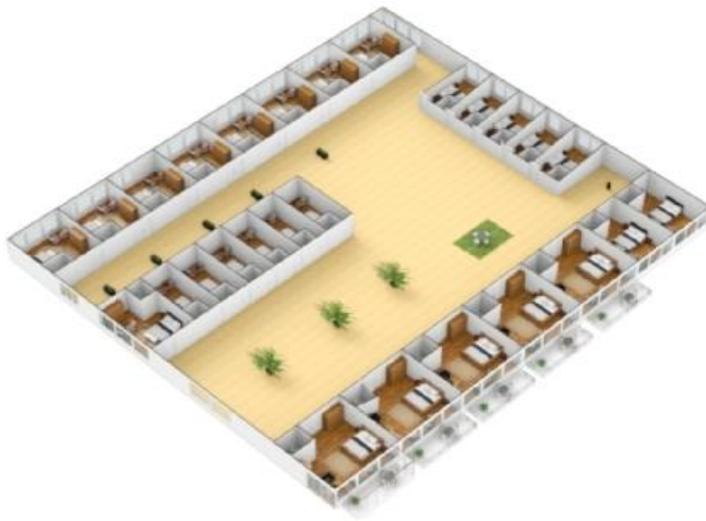
ANEXO 12

Imágenes 3D





floor  planner



floor  planner

Anexo 13

Depreciación tributaria de activos fijos

Detalle	Costo Unitario	Cantidad	Costo Pagina Web	Costo mayorista	Vida util SII	Vida util meses	Depreciacion mensual	Anual
Edificacion	\$2.094.232.760	1	\$ 2.094.232.760		50	600	\$ 3.490.388	\$41.884.655
Habitaciones								
Cama super King	\$374.990	6	\$2.249.940	\$2.024.946	3	36	\$ 62.498	\$ 749.980
Cama King	\$299.990	12	\$3.599.880	\$3.239.892	3	36	\$ 99.997	\$ 1.199.960
Box Ibérico Bamboo 2 Plazas BN	\$189.990	12	\$2.279.880	\$2.051.892	3	36	\$ 63.330	\$ 759.960
Respaldo Cama Super King	\$180.000	6	\$1.080.000	\$972.000	3	36	\$ 30.000	\$ 360.000
Respaldo Cama King	\$175.000	12	\$2.100.000	\$1.890.000	3	36	\$ 58.333	\$ 700.000
Respaldo Cama 2 plazas	\$135.000	12	\$1.620.000	\$1.458.000	3	36	\$ 45.000	\$ 540.000
Velador de madera	\$49.990	60	\$2.999.400	\$2.699.460	3	36	\$ 83.317	\$ 999.800
Almohada Memory Max king	\$34.990	12	\$419.880	\$377.892	3	36	\$ 11.663	\$ 139.960
Almohada Memori Max	\$29.980	48	\$1.439.040	\$1.295.136	3	36	\$ 39.973	\$ 479.680
Juego de Sabanas 2 plazas lisas	\$19.990	12	\$239.880	\$215.892	3	36	\$ 6.663	\$ 79.960
Juego de sabanas Super king lisas	\$29.990	6	\$179.940	\$161.946	3	36	\$ 4.998	\$ 59.980
Juego de sabanas King lisas	\$24.990	12	\$299.880	\$269.892	3	36	\$ 8.330	\$ 99.960
Frazadas Doble fax Algodon Cama Super King	\$26.400	6	\$158.400	\$142.560	3	36	\$ 4.400	\$ 52.800
Frazadas Doble fax Algodon King	\$23.900	12	\$286.800	\$258.120	3	36	\$ 7.967	\$ 95.600
Frazadas Doble fax Algodon 2 plazas	\$19.990	12	\$239.880	\$215.892	3	36	\$ 6.663	\$ 79.960
Plumón cama Super King	\$29.990	6	\$179.940	\$161.946	3	36	\$ 4.998	\$ 59.980
Plumón cama King	\$24.990	12	\$299.880	\$269.892	3	36	\$ 8.330	\$ 99.960
Plumón cama 2 plazas	\$19.990	12	\$239.880	\$215.892	3	36	\$ 6.663	\$ 79.960
Cubre colchón Cama super king	\$32.990	6	\$197.940	\$178.146	3	36	\$ 5.498	\$ 65.980
Cubre colchón Cama king	\$14.990	12	\$179.880	\$161.892	3	36	\$ 4.997	\$ 59.960
Cubre colchón Cama 2 plazas	\$9.990	12	\$119.880	\$107.892	3	36	\$ 3.330	\$ 39.960
Colchas artesanales super king	\$32.990	6	\$197.940	\$178.146	3	36	\$ 5.498	\$ 65.980
Colchas artesanales king	\$28.990	12	\$347.880	\$313.092	3	36	\$ 9.663	\$ 115.960
Colchas artesanales 2 plazas	\$26.990	12	\$323.880	\$291.492	3	36	\$ 8.997	\$ 107.960
Juego de comedor terraza	\$79.990	6	\$479.940	\$431.946	3	36	\$ 13.332	\$ 159.980
Poltrona Narvik 64x70x76 cm Beige	\$59.990	12	\$719.880	\$647.892	3	36	\$ 19.997	\$ 239.960
Poltrona Bilbao Home Collection	\$49.990	24	\$1.199.760	\$1.079.784	3	36	\$ 33.327	\$ 399.920
Poltrona Dominga café	\$39.990	24	\$959.760	\$863.784	3	36	\$ 26.660	\$ 319.920
Futón Calafquen crudo	\$159.990	6	\$959.940	\$863.946	3	36	\$ 26.665	\$ 319.980
Comoda de madera	\$129.990	6	\$779.940	\$701.946	3	36	\$ 21.665	\$ 259.980
Set Arrimo + Espejo Marruecos	\$36.990	24	\$887.760	\$798.984	3	36	\$ 24.660	\$ 295.920
Banqueta madera 130x40x60 cm	\$59.990	24	\$1.439.760	\$1.295.784	3	36	\$ 39.993	\$ 479.920
Espejos Madera	\$50.000	6	\$300.000	\$270.000	3	36	\$ 8.333	\$ 100.000
Frigobar 45 lt Blanco RFR-BC46	\$59.990	30	\$1.799.700	\$1.619.730	3	36	\$ 49.992	\$ 599.900
Televisor Led Full HD 40" Sony	\$229.990	30	\$6.899.700	\$6.209.730	3	36	\$ 191.658	\$ 2.299.900
Alfombras artesanales de lana	\$28.990	18	\$521.820	\$469.638	3	36	\$ 14.495	\$ 173.940
Lámpara de velador	\$9.990	60	\$599.400	\$539.460	3	36	\$ 16.650	\$ 199.800
Lámpara de Pie	\$22.990	6	\$137.940	\$124.146	3	36	\$ 3.832	\$ 45.980
Mesas rústicas de Alerce	\$60.000	30	\$1.800.000	\$1.620.000	3	36	\$ 50.000	\$ 600.000
Caja de seguridad digital con panel LCD 8lts.	\$28.190	30	\$845.700	\$761.130	3	36	\$ 23.492	\$ 281.900
Cuadro enmarcado 50x50 cm 10041	\$9.990	30	\$299.700	\$269.730	3	36	\$ 8.325	\$ 99.900

Cortina Camil sunout natural 200x220 cm	\$14.990	60	\$899.400	\$809.460	3	36	\$ 24.983	\$ 299.800
Cojín Stripes	\$5.990	60	\$359.400	\$323.460	3	36	\$ 9.983	\$ 119.800
Set de baño 3 piezas home collection	\$9.290	30	\$278.700	\$250.830	3	36	\$ 7.742	\$ 92.900
Cuna de madera simple kidcool	\$52.990	4	\$211.960	\$190.764	3	36	\$ 5.888	\$ 70.653
Papelero de baño 5 litros Home collection	\$5.990	30	\$179.700	\$161.730	3	36	\$ 4.992	\$ 59.900
Espejos de madera para baños	\$70.000	30	\$2.100.000	\$1.890.000	3	36	\$ 58.333	\$ 700.000
Toalla mano 45x90 500g blanco	\$2.990	30	\$89.700	\$80.730	3	36	\$ 2.492	\$ 29.900
Toallón 90X150 cm blanco	\$8.990	60	\$539.400	\$485.460	3	36	\$ 14.983	\$ 179.800
Secador de pelo	\$11.990	30	\$359.700	\$323.730	3	36	\$ 9.992	\$ 119.900
Canasto Rattan	\$5.990	30	\$179.700	\$161.730	3	36	\$ 4.992	\$ 59.900
Lavandería				0			\$ -	-
Lavadora y centrifugadora 21 kg carga frontal inoxidable directo	\$799.000	4	\$3.196.000	\$2.876.400	7	84	\$ 38.048	\$ 456.571
Centro de Planchado a Vapor 2000 Watt	\$69.990	4	\$279.960	\$251.964	7	84	\$ 3.333	\$ 39.994
Aseo				0			\$ -	-
Aspiradora 4,5 galones 4 HP Stanley	\$49.990	5	\$249.950	\$224.955	7	84	\$ 2.976	\$ 35.707
Enfermería				0			\$ -	-
Camilla de examen profesional	\$99.990	1	\$99.990	\$89.991	7	84	\$ 1.190	\$ 14.284
Silla de rueda	\$355.870	1	\$355.870	\$320.283			\$ -	-
Recepción				0			\$ -	-
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$18.990	1	\$18.990	\$17.091	7	84	\$ 226	\$ 2.713
Notebook Intel Celeron 2GB RAM-	\$179.990	1	\$179.990	\$161.991	6	72	\$ 2.500	\$ 29.998
Oficinas								
Sillón ejecutivo negro Asenti	\$18.990	3	\$56.970	\$51.273	7	84	\$ 678	\$ 8.139
Notebook Intel Celeron 2GB RAM-	\$179.990	1	\$179.990	\$161.991	6	72	\$ 2.500	\$ 29.998
NOTEBOOK ACER INTEL CORE I3 4GB DD 15,6"	\$249.990	2	\$499.980	\$449.982	6	72	\$ 6.944	\$ 83.330
Tvillum Escritorio Haya	\$49.990	3	\$149.970	\$134.973	7	84	\$ 1.785	\$ 21.424
Estante Zen 201x60x25 cm cedro	\$44.990	2	\$89.980	\$80.982	7	84	\$ 1.071	\$ 12.854
Impresora Multifuncional E-401	\$24.990	3	\$74.970	\$67.473	3	36	\$ 2.083	\$ 24.990
Hall								
Juego de Living 3-1-1 Cuerpos + mesa de centro	\$499.990	2	\$999.980	\$899.982	7	84	\$ 11.905	\$ 142.854
Lámpara mesa Josefa 1 luz E27 café	\$8.990	4	\$35.960	\$32.364	7	84	\$ 428	\$ 5.137
Mesa Lateral Prisma negro	\$46.490	3	\$139.470	\$125.523	7	84	\$ 1.660	\$ 19.924
Spa								
SILLA DE MASAJES PLEGABLE S1 NEGRO + BOLSO	\$79.900	2	\$159.800	\$143.820	7	84	\$ 1.902	\$ 22.829
SILLA DE MASAJES PLEGABLE S1 NEGRO + BOLSO	\$129.900	1	\$129.900	\$116.910	7	84	\$ 1.546	\$ 18.557
CAMILLA PLEGABLE A3 PREMIUM AZUL OSCURO + BOLSO	\$119.900	1	\$119.900	\$107.910	7	84	\$ 1.427	\$ 17.129
Tina Cipres de 1.60 mts	\$1.297.100	3	\$3.891.300	\$3.502.170	3	36	\$ 108.092	\$ 1.297.100
Tina Cipres de 2.00 mts	\$1.451.800	3	\$4.355.400	\$3.919.860	3	36	\$ 120.983	\$ 1.451.800
Tina Cipres de 2.40 mts	\$1.660.050	2	\$3.320.100	\$2.988.090	3	36	\$ 92.225	\$ 1.106.700
Calefactor a leña especial	\$464.100	8	\$3.712.800	\$3.341.520	3	36	\$ 103.133	\$ 1.237.600
Sistema Spa FULL Burbujas	\$285.600	4	\$1.142.400	\$1.028.160	3	36	\$ 31.733	\$ 380.800
Sistema de Hidromasaje (ESPA - CE)	\$464.100	4	\$1.856.400	\$1.670.760	3	36	\$ 51.567	\$ 618.800
Dosificador de Cloro instalado en línea	\$80.920	8	\$647.360	\$582.624	3	36	\$ 17.982	\$ 215.787
Tapa de madera impregnada con perfiles de aluminio	\$166.600	8	\$1.332.800	\$1.199.520	3	36	\$ 37.022	\$ 444.267
Escala de acceso ciprés	\$49.980	8	\$399.840	\$359.856	3	36	\$ 11.107	\$ 133.280
Mesa lateral ciprés	\$28.560	8	\$228.480	\$205.632	7	84	\$ 2.720	\$ 32.640
Termómetro para el agua	\$8.092	8	\$64.736	\$58.262	3	36	\$ 1.798	\$ 21.579
Canasto Rattan	\$5.990	3	\$17.970	\$16.173	3	36	\$ 499	\$ 5.990
Batas de baño	\$17.500	60	\$1.050.000	\$945.000	3	36	\$ 29.167	\$ 350.000

Sala Multiuso								
Proyector PH550G + Parlante NP5550 B	\$399.990	1	\$399.990	\$359.991	3	36	\$ 11.111	\$ 133.330
Pantalla de proyección retráctil BenQ MS 84	\$43.800	1	\$43.800	\$39.420	3	36	\$ 1.217	\$ 14.600
Sillas estructura negra s/ brazos	\$12.990	60	\$779.400	\$701.460	7	84	\$ 9.279	\$ 111.343
Restaurante								
COMBO PASTELERIA	\$1.499.000	1	\$1.499.000	\$1.349.100	3	36	\$ 41.639	\$ 499.667
MESON REFRIGERADO 3 PTAS 420 LTS VENTUS	\$578.000	2	\$1.156.000	\$1.040.400	3	36	\$ 32.111	\$ 385.333
CONGELADOR TAPA DURA 620 LTS BD620 COOLER	\$303.990	3	\$911.970	\$820.773	3	36	\$ 25.333	\$ 303.990
REFRIGERADOR FORZ. 3 PTAS. VIDRIO 2 A 8°C YCL9523 TS	\$1.009.336	2	\$2.018.672	\$1.816.805	3	36	\$ 56.074	\$ 672.891
CAMPANA ACERO INOX 2.50X1.00X0.35-TS	\$249.990	3	\$749.970	\$674.973	3	36	\$ 20.833	\$ 249.990
FABRICADORA DE HIELO 25 KG. TS	\$319.990	1	\$319.990	\$287.991	3	36	\$ 8.889	\$ 106.663
CARRO BANDEJERO 40X60X15 R. FE. UNIQUE	\$175.990	2	\$351.980	\$316.782	3	36	\$ 9.777	\$ 117.327
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/1 X 100MM 11100 TS	\$5.990	10	\$59.900	\$53.910	3	36	\$ 1.664	\$ 19.967
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/2 X 100MM PERFORADO TS	\$5.100	7	\$35.700	\$32.130	3	36	\$ 992	\$ 11.900
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/4 X 65MM 14065 TS	\$2.100	10	\$21.000	\$18.900	3	36	\$ 583	\$ 7.000
DEPOSITO GASTRONOMICO 1/3 X 65MM 13065 TS	\$2.500	5	\$12.500	\$11.250	3	36	\$ 347	\$ 4.167
TAPA GASTRONOMICA 1/1 11000 TS	\$4.300	10	\$43.000	\$38.700	3	36	\$ 1.194	\$ 14.333
TAPA GASTRONOMICA 1/2 12000 TS	\$3.700	7	\$25.900	\$23.310	3	36	\$ 719	\$ 8.633
TAPA GASTRONOMICA 1/3 13000 TS	\$2.500	5	\$12.500	\$11.250	3	36	\$ 347	\$ 4.167
TAPA GASTRONOMICA 1/4 14000 TS	\$1.900	10	\$19.000	\$17.100	3	36	\$ 528	\$ 6.333
ESTANTERIA EPOXICA ANTI BACTERIAL 1520X450 AMC VENTUS	\$98.800	2	\$197.600	\$177.840	3	36	\$ 5.489	\$ 65.867
LAVAFONDO 2 TACHOS 1 SECADOR DER 190X60X30 TOP TS	\$229.990	1	\$229.990	\$206.991	3	36	\$ 6.389	\$ 76.663
MESON INOX ECO CENTRO 244X60X85 2496UDE TS	\$128.490	2	\$256.980	\$231.282	3	36	\$ 7.138	\$ 85.660
MUEBLE COLGANTE ACERO INOX. 1400X400X600 MM AMC	\$159.120	2	\$318.240	\$286.416	3	36	\$ 8.840	\$ 106.080
BASURERO 240 LITROS AZUL TS	\$32.990	2	\$65.980	\$59.382	3	36	\$ 1.833	\$ 21.993
BALANZA 300 KGS ACERO DIAMANTADO VENTUS	\$45.500	1	\$45.500	\$40.950	3	36	\$ 1.264	\$ 15.167
CALENTADOR HERVIDOR AGUA 10 LTS-TS	\$36.900	1	\$36.900	\$33.210	3	36	\$ 1.025	\$ 12.300
EXPRIMIDOR DE CITRICOS METVISA CUBIERTA DE ACERO VENTUS	\$92.625	1	\$92.625	\$83.363	3	36	\$ 2.573	\$ 30.875
LICUADORA INDUSTRIAL 2 LTS METVISA 102072400004	\$69.990	1	\$69.990	\$62.991	3	36	\$ 1.944	\$ 23.330
ASADORA DE POLLO A GAS VENTUS	\$492.700	1	\$492.700	\$443.430	3	36	\$ 13.686	\$ 164.233
BAÑO MARIA MODULO COMPLETO 4 DEP PLATEO MG	\$523.000	1	\$523.000	\$470.700	3	36	\$ 14.528	\$ 174.333
COCINA 8 PLATOS CON PLANCHA / 5 DE 27 X 27 + 3 DE 43 X 43 6EA1	\$1.185.900	1	\$1.185.900	\$1.067.310	3	36	\$ 32.942	\$ 395.300
EXPENDEDORA DE JUGOS 3 FRASCOS 18X3 LTS TS	\$349.990	1	\$349.990	\$314.991	3	36	\$ 9.722	\$ 116.663
FREIDORA A GAS ALTA PROD. 38LTS 3 CANASTOS GN 6EA1 MG	\$756.990	1	\$756.990	\$681.291	3	36	\$ 21.028	\$ 252.330
Batidora b-20 litros	\$355.762	1	\$355.762	\$320.186	3	36	\$ 9.882	\$ 118.587
Cenicero redondo porcelana blanco 10cm	\$419	10	\$4.190	\$3.771	3	36	\$ 116	\$ 1.397
Plato bajo cuadrado blanco 18 cm star	\$1.391	110	\$153.010	\$137.709	3	36	\$ 4.250	\$ 51.003
Plato bajo cuadrado blanco 27 cm star	\$2.920	110	\$321.200	\$289.080	3	36	\$ 8.922	\$ 107.067
Pocillo cuadrado porcelana blanco 7,5 cm star	\$449	110	\$49.390	\$44.451	3	36	\$ 1.372	\$ 16.463
Status strada taza cafe c/plato	\$1.549	110	\$170.390	\$153.351	3	36	\$ 4.733	\$ 56.797
Status strada taza te c/plato	\$1.736	110	\$190.960	\$171.864	3	36	\$ 5.304	\$ 63.653
Bowl redondo porcelana blanco 15 cm sta	\$1.224	100	\$122.400	\$110.160	3	36	\$ 3.400	\$ 40.800
Pimentero cuadrado 10/60 star	\$313	50	\$15.650	\$14.085	3	36	\$ 435	\$ 5.217
Azucarero con tapa porcelana blanco cti	\$1.185	50	\$59.250	\$53.325	3	36	\$ 1.646	\$ 19.750
Lechero hotel 400ml porc bca	\$1.390	25	\$34.750	\$31.275	3	36	\$ 965	\$ 11.583
Cafetera grande porcelana blanco 1.2 lt cti	\$3.298	25	\$82.450	\$74.205	3	36	\$ 2.290	\$ 27.483
Pocillo mantequilla salsa 7cm	\$350	50	\$17.500	\$15.750	3	36	\$ 486	\$ 5.833
Salero porcelana redondo 7 orificio	\$350	50	\$17.500	\$15.750	3	36	\$ 486	\$ 5.833
Asadera vidrio rectangular 34x19x5cm pasabahce	\$5.426	10	\$54.260	\$48.834	3	36	\$ 1.507	\$ 18.087
Hielera vidrio con tenaza pasabahce	\$3.290	20	\$65.800	\$59.220	3	36	\$ 1.828	\$ 21.933
Copa vidrio milk shake altus 330ml	\$990	50	\$49.500	\$44.550	3	36	\$ 1.375	\$ 16.500
Copa vidrio postre helado pasabahce	\$1.345	50	\$67.250	\$60.525	3	36	\$ 1.868	\$ 22.417
Mug vidrio café irish coffee bill 230cc pasabahce	\$1.232	50	\$61.600	\$55.440	3	36	\$ 1.711	\$ 20.533
Copa diva red wine 250cc cristaline ocean glass (6/48)	\$977	50	\$48.850	\$43.965	3	36	\$ 1.357	\$ 16.283
Copa diva white wine 200cc cristaline ocean glass (6/48)	\$930	100	\$93.000	\$83.700	3	36	\$ 2.583	\$ 31.000
Copa water goblet 425cc cristaline ocean glass (6/24)	\$1.130	100	\$113.000	\$101.700	3	36	\$ 3.139	\$ 37.667
Copa vidrio flaute maldive 180 cc pasabahce	\$929	100	\$92.900	\$83.610	3	36	\$ 2.581	\$ 30.967
Copa vidrio martini v-line 250cc pasabahce	\$1.652	100	\$165.200	\$148.680	3	36	\$ 4.589	\$ 55.067
Copa vidrio margarita capri 305cc pasabahce	\$1.274	100	\$127.400	\$114.660	3	36	\$ 3.539	\$ 42.467

Copa vidrio cognac capri 265cc pasabahce	\$1.078	100	\$107.800	\$97.020	3	36	\$ 2.994	\$ 35.933
Copa vidrio cocktail taverna 300cc pasabahce	\$979	100	\$97.900	\$88.110	3	36	\$ 2.719	\$ 32.633
Vaso vidrio bajo side 315cc pasabahce	\$700	150	\$105.000	\$94.500	3	36	\$ 2.917	\$ 35.000
Vaso vidrio shot 25cc pasabahce	\$457	70	\$31.990	\$28.791	3	36	\$ 889	\$ 10.663
Garza vidrio cin cin tall beer 405cc pasabahce	\$1.143	100	\$114.300	\$102.870	3	36	\$ 3.175	\$ 38.100
Panera natural alargada 23x9x4 cm	\$1.311	45	\$58.995	\$53.096	3	36	\$ 1.639	\$ 19.665
Cuchara porcionadora helado solida 2 oz	\$4.371	8	\$34.968	\$31.471	3	36	\$ 971	\$ 11.656
Tenaza punta plana inox 20 cm winco	\$1.953	15	\$29.295	\$26.366	3	36	\$ 814	\$ 9.765
Bowl acero inox 8lts kmw	\$5.790	10	\$57.900	\$52.110	3	36	\$ 1.608	\$ 19.300
Bowl acero inox 2lts kmw	\$2.650	10	\$26.500	\$23.850	3	36	\$ 736	\$ 8.833
Cuchillo postre bari 18/10 (12/300)	\$776	200	\$155.200	\$139.680	3	36	\$ 4.311	\$ 51.733
Cuchillo mantequilla bari 18/10 (12/600)	\$423	200	\$84.600	\$76.140	3	36	\$ 2.350	\$ 28.200
Cuchillo mesa bari 18/10 (12/300)	\$862	200	\$172.400	\$155.160	3	36	\$ 4.789	\$ 57.467
Cuchillo carne bari 18/10 (12/300)	\$871	200	\$174.200	\$156.780	3	36	\$ 4.839	\$ 58.067
Cuchillo pescado bari 18/10 (12/300)	\$597	200	\$119.400	\$107.460	3	36	\$ 3.317	\$ 39.800
Tenedor mesa bari 18/10 (12/300)	\$640	200	\$128.000	\$115.200	3	36	\$ 3.556	\$ 42.667
Tenedor postre bari 18/10 (12/300)	\$575	200	\$115.000	\$103.500	3	36	\$ 3.194	\$ 38.333
Tenedor pescado bari 18/10 (12/300)	\$480	200	\$96.000	\$86.400	3	36	\$ 2.667	\$ 32.000
Cuchara mesa bari 18/10 (12/300)	\$746	200	\$149.200	\$134.280	3	36	\$ 4.144	\$ 49.733
Cuchara postre bari 18/10 (12/300)	\$660	200	\$132.000	\$118.800	3	36	\$ 3.667	\$ 44.000
Cuchara café/ Te bari 18/10 (12/600)	\$356	200	\$71.200	\$64.080	3	36	\$ 1.978	\$ 23.733
Cuchara sopa bari 18/10 (12/300)	\$676	200	\$135.200	\$121.680	3	36	\$ 3.756	\$ 45.067
Cuchara helado regent	\$725	100	\$72.500	\$65.250	3	36	\$ 2.014	\$ 24.167
Cuchillo cocina 20 cm profesional master tramontina	\$7.777	15	\$116.655	\$104.990	3	36	\$ 3.240	\$ 38.885
Olla de aluminio 4 lts 23x11 cm winco	\$16.145	3	\$48.435	\$43.592	3	36	\$ 1.345	\$ 16.145
Fondo aluminio linea hotel # 34 x 34 cm 30 lts	\$30.230	4	\$120.920	\$108.828	3	36	\$ 3.359	\$ 40.307
Arrocera aluminio linea hogar n° 30 6 lts	\$8.790	4	\$35.160	\$31.644	3	36	\$ 977	\$ 11.720
Cacerola alta aluminio linea hotel # 40 x 22 cm 27 lts	\$34.950	3	\$104.850	\$94.365	3	36	\$ 2.913	\$ 34.950
Wok fierro negro ø 40cm	\$17.850	5	\$89.250	\$80.325	3	36	\$ 2.479	\$ 29.750
Fondo aluminio linea hotel # 36 x 36 cm 35 lts	\$34.420	4	\$137.680	\$123.912	3	36	\$ 3.824	\$ 45.893
Sillas	\$27.980	200	\$5.596.000	\$5.036.400	7	84	\$ 66.619	\$ 799.429
Mesa para 2 personas	\$135.980	20	\$2.719.600	\$2.447.640	7	84	\$ 32.376	\$ 388.514
Mesa para 4 personas	158990	22	\$3.497.780	\$3.148.002	7	84	\$ 41.640	\$ 499.683
Mesa para 6 personas	210000	12	\$2.520.000	\$2.268.000	7	84	\$ 30.000	\$ 360.000
Transporte								
MINIBUS 15 pasajeros mercedes benz	21090000	2	\$42.180.000	\$37.962.000	7	84	\$ 502.143	\$ 6.025.714

Presupuesto de caja Año 2 (2020)

INGRESOS	Temporada Alta				Temporada baja				Temporada Alta				TOTALES
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Tarifa All-inclusive													
Habitación 38 m²	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 11.250.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 50.400.000	\$ 369.900.000
Habitación 25 m²	\$ 30.780.000	\$ 30.780.000	\$ 30.780.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 17.280.000	\$ 41.040.000	\$ 41.040.000	\$ 41.040.000	\$ 319.140.000
Habitación 15,5 m²	\$ 35.100.000	\$ 35.100.000	\$ 35.100.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 21.600.000	\$ 42.120.000	\$ 42.120.000	\$ 42.120.000	\$ 361.260.000
Tarifa Hospedaje													
Habitación 38 m²	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 18.900.000
Habitación 25 m²	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 10.260.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 12.960.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 5.130.000	\$ 123.930.000
Habitación 15,5 m²	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 10.530.000	\$ 127.980.000
Restaurant													
Menú	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 6.772.500	\$ 81.270.000
TOTAL INGRESOS	\$ 143.842.500	\$ 143.842.500	\$ 143.842.500	\$ 80.662.500	\$ 80.662.500	\$ 80.662.500	\$ 80.662.500	\$ 80.662.500	\$ 80.662.500	\$ 162.292.500	\$ 162.292.500	\$ 162.292.500	\$ 1.402.380.000
Descuento por medio de distribucion	-\$ 3.955.669	-\$ 3.955.669	-\$ 3.955.669	-\$ 2.218.219	-\$ 2.218.219	-\$ 2.218.219	-\$ 2.218.219	-\$ 2.218.219	-\$ 2.218.219	-\$ 4.463.044	-\$ 4.463.044	-\$ 4.463.044	-\$ 38.565.450
Descuento por promociones propias del Lod	-\$ 1.941.874	-\$ 1.941.874	-\$ 1.941.874	-\$ 1.088.944	-\$ 1.088.944	-\$ 1.088.944	-\$ 1.088.944	-\$ 1.088.944	-\$ 1.088.944	-\$ 2.190.949	-\$ 2.190.949	-\$ 2.190.949	-\$ 18.932.130
TOTAL INGRESOS	\$ 137.944.958	\$ 137.944.958	\$ 137.944.958	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 77.355.338	\$ 155.638.508	\$ 155.638.508	\$ 155.638.508	\$ 1.344.882.420
CV operacionales													\$ 0
Agua	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 1.804.315	\$ 21.651.774
Electricidad	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 2.594.040	\$ 31.128.485
Gas	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 786.495	\$ 9.437.940
Gasolina	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 245.456	\$ 2.945.466
Servicio de alimentación	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 4.777.500	\$ 57.330.000
Insumos generales	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 3.471.000	\$ 41.652.000
CF operacionales													\$ 0
Telefonia, Cable e internet	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 3.600.000
Patente	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 149.727	\$ 1.796.726
Seguro contra incendio	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 1.104.166	\$ 13.249.992
Servicio de alimentación personal	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 2.688.000	\$ 32.256.000
Abastecimiento y logística	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 1.303.444	\$ 15.641.334
Asesores de mantención	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 1.349.313	\$ 16.191.756
Auxiliar de Aseo	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 2.332.392	\$ 27.988.706
Ayudante de cocina	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 15.989.158
Barman	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 1.415.547	\$ 16.986.561
Cajeros	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 1.526.369	\$ 18.316.432
Camareros	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 6.385.093	\$ 76.621.117
Chef	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 2.468.361	\$ 29.620.330
Cocinero	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 1.637.192	\$ 19.646.302
Conserje	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 757.773	\$ 9.093.281
Enfermera	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 799.332	\$ 9.591.982
Esteticista Integral	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 1.957.086	\$ 23.485.036
Guardias de seguridad	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 1.873.969	\$ 22.487.634
Inspector de seguridad(prev)	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 804.743	\$ 9.656.917
Jardinero	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 1.249.313	\$ 14.991.756
Jefe de seguridad	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 1.095.652	\$ 13.147.827
Jefe HHRR	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 1.455.825	\$ 17.469.906
Mucama	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 1.832.411	\$ 21.988.932
Operarios Lavanderia	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 1.332.430	\$ 15.989.158
Portero	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 7.163.410
Recepcionista de Garage	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 596.951	\$ 7.163.410
Recepcionistas	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 1.554.075	\$ 18.648.899
Supervisor de limpieza	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 915.566	\$ 10.986.788
Supervisor recepción	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 943.271	\$ 11.319.255
Administración y ventas													\$ 0
Página Web	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 20.499	\$ 245.988
Redes Sociales	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 63.500	\$ 762.000
Material Editorial	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 850.000	\$ 2.550.000
Google AdWords	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 162.083	\$ 1.944.996
Asesor Contable	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 1.261.886	\$ 15.142.632
Conductor Automóvil turismo	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 1.360.136	\$ 16.321.626
Contadores de cuenta	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 1.707.736	\$ 20.492.828
Encargado remuneración y personal	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 1.192.622	\$ 14.311.463
Gerente general	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 2.571.529	\$ 30.858.522
Guía turístico	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 3.411.632	\$ 40.939.585
Jefe de finanzas	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 1.483.531	\$ 17.802.373
Paisajista	\$ 0												

Anexo 15

Calculo del monto correspondiente a impuestos a pagar en el horizonte de evaluación

Impuestos Año 2019

AÑO 2019	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IVA DF	20.251.765	20.251.765	20.251.765	12.424.026	12.424.026	12.424.026	12.424.026	12.424.026	12.424.026	25.662.940	25.662.940	25.662.940
IVACF	\$ 3.600.194	\$ 3.149.255	\$ 3.149.255	\$ 3.182.008	\$ 3.182.008	\$ 3.343.508	\$ 3.233.947	\$ 3.182.008	\$ 3.182.008	\$ 3.218.217	\$ 3.218.217	\$ 3.379.717
Iva a pagar	\$ 16.651.571	\$ 17.102.510	\$ 17.102.510	\$ 9.242.018	\$ 9.242.018	\$ 9.080.518	\$ 9.190.079	\$ 9.242.018	\$ 9.242.018	\$ 22.444.724	\$ 22.444.724	\$ 22.283.224
IVA CF inversion	\$ 420.674.575	\$ 404.023.004	\$ 386.920.495	\$ 369.817.985	\$ 360.575.967	\$ 351.333.949	\$ 342.253.431	\$ 333.063.352	\$ 323.821.334	\$ 314.579.316	\$ 292.134.593	\$ 269.689.869
IVA a favor	\$ 404.023.004	\$ 386.920.495	\$ 369.817.985	\$ 360.575.967	\$ 351.333.949	\$ 342.253.431	\$ 333.063.352	\$ 323.821.334	\$ 314.579.316	\$ 292.134.593	\$ 269.689.869	\$ 247.406.645
IVA a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Presupuesto PPM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
PPM	1.135.125	1.135.125	1.135.125	696.375	696.375	696.375	696.375	696.375	696.375	1.438.425	1.438.425	1.438.425	1.438.425
Pago PPM (1%)	0	1.135.125	1.135.125	1.135.125	696.375	696.375	696.375	696.375	696.375	696.375	1.438.425	1.438.425	1.438.425

Fuente: Elaboración propia

Impuestos Año 2020

AÑO 2020	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IVA DF	26.209.542	26.209.542	26.209.542	14.697.514	14.697.514	14.697.514	14.697.514	14.697.514	14.697.514	29.571.316	29.571.316	29.571.316
IVACF	\$ 3.613.188	\$ 3.451.688	\$ 3.451.688	\$ 3.451.688	\$ 3.451.688	\$ 3.613.188	\$ 3.451.688	\$ 3.451.688	\$ 3.451.688	\$ 3.451.688	\$ 3.451.688	\$ 3.613.188
Iva a pagar	\$ 22.596.354	\$ 22.757.854	\$ 22.757.854	\$ 11.245.826	\$ 11.245.826	\$ 11.084.326	\$ 11.245.826	\$ 11.245.826	\$ 11.245.826	\$ 26.119.628	\$ 26.119.628	\$ 25.958.128
IVA CF inversion	\$ 269.689.869	\$ 247.093.515	\$ 224.335.662	\$ 201.577.808	\$ 190.331.982	\$ 179.086.156	\$ 168.001.831	\$ 156.756.005	\$ 145.510.179	\$ 134.264.353	\$ 108.144.725	\$ 82.025.097
IVA a favor	\$ 247.093.515	\$ 224.335.662	\$ 201.577.808	\$ 190.331.982	\$ 179.086.156	\$ 168.001.831	\$ 156.756.005	\$ 145.510.179	\$ 134.264.353	\$ 108.144.725	\$ 82.025.097	\$ 56.066.969
IVA a pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Presupuesto PPM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
PPM	1.438.425	1.438.425	1.438.425	806.625	806.625	806.625	806.625	806.625	806.625	1.622.925	1.622.925	1.622.925	1.622.925
Pago PPM (1%)	1438425	1.438.425	1.438.425	1.438.425	806.625	806.625	806.625	806.625	806.625	806.625	1.622.925	1.622.925	1.622.925

Fuente: Elaboración propia

Impuestos Año 2021

AÑO 2021	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IVA DF	29.571.316	29.571.316	29.571.316	14.443.331	14.443.331	14.443.331	14.443.331	14.443.331	14.443.331	31.358.797	31.358.797	31.358.797
IVACF	\$ 4.355.127	\$ 3.904.188	\$ 3.904.188	\$ 3.536.544	\$ 3.536.544	\$ 3.698.044	\$ 3.588.483	\$ 3.536.544	\$ 3.536.544	\$ 4.183.178	\$ 4.183.178	\$ 4.344.678
Iva a pagar	\$ 25.216.189	\$ 25.667.128	\$ 25.667.128	\$ 10.906.787	\$ 10.906.787	\$ 10.745.287	\$ 10.854.848	\$ 10.906.787	\$ 10.906.787	\$ 27.175.619	\$ 27.175.619	\$ 27.014.119
IVA CF inversion	\$ 82.025.097	\$ 56.808.908	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA a favor	\$ 56.808.908	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA apagar	\$ -	\$ 31.141.780	\$ 25.667.128	\$ 10.906.787	\$ 10.906.787	\$ 10.745.287	\$ 10.854.848	\$ 10.906.787	\$ 10.906.787	\$ 27.175.619	\$ 27.175.619	\$ 27.014.119

Presupuesto PPM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
PPM	1.622.925	1.622.925	1.622.925	792.675	792.675	792.675	792.675	792.675	792.675	1.721.025	1.721.025	1.721.025	
Pago PPM (1%)	1622925	1.622.925	1.622.925	1.622.925	792.675	792.675	792.675	792.675	792.675	792.675	1.721.025	1.721.025	1.721.025

Fuente: Elaboración propia

Impuestos Año 2022

AÑO 2022	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IVA DF	31.358.797	31.358.797	31.358.797	20.092.752	20.092.752	20.092.752	20.092.752	20.092.752	20.092.752	39.869.826	39.869.826	39.869.826
IVACF	\$ 5.245.666	\$ 4.794.727	\$ 4.794.727	\$ 4.299.014	\$ 4.299.014	\$ 4.460.514	\$ 4.350.953	\$ 4.299.014	\$ 4.299.014	\$ 5.207.262	\$ 5.207.262	\$ 5.368.762
Iva a pagar	\$ 26.113.131	\$ 26.564.069	\$ 26.564.069	\$ 15.793.738	\$ 15.793.738	\$ 15.632.238	\$ 15.741.799	\$ 15.793.738	\$ 15.793.738	\$ 34.662.564	\$ 34.662.564	\$ 34.501.064
IVA CF inversion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA a favor	\$ 26.113.131	\$ 26.564.069	\$ 26.564.069	\$ 15.793.738	\$ 15.793.738	\$ 15.632.238	\$ 15.741.799	\$ 15.793.738	\$ 15.793.738	\$ 34.662.564	\$ 34.662.564	\$ 34.501.064

Presupuesto PPM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
PPM	1721025	1721025	1721025	1102725	1102725	1102725	1102725	1102725	1102725	2188125	2188125	2188125	
Pago PPM (1%)	1.721.025	1.721.025	1.721.025	1.721.025	1.102.725	1.102.725	1.102.725	1.102.725	1.102.725	1.102.725	2.188.125	2.188.125	2188125

Fuente: Elaboración propia

Impuestos Año 2023

AÑO1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
IVA DF	78.505.634	78.505.634	78.505.634	43.444.786	43.444.786	43.444.786	43.444.786	43.444.786	43.444.786	83.851.675	83.851.675	83.851.675
IVACF	\$ 5.245.666	\$ 4.446.790	\$ 4.446.790	\$ 3.951.077	\$ 3.951.077	\$ 3.951.077	\$ 4.003.016	\$ 3.951.077	\$ 3.951.077	\$ 4.859.325	\$ 4.859.325	\$ 4.859.325
Iva a pagar	\$ 73.259.968	\$ 74.058.844	\$ 74.058.844	\$ 39.493.708	\$ 39.493.708	\$ 39.493.708	\$ 39.441.769	\$ 39.493.708	\$ 39.493.708	\$ 78.992.350	\$ 78.992.350	\$ 78.992.350
IVA CF inversion	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA a favor	\$ 73.259.968	\$ 74.058.844	\$ 74.058.844	\$ 39.493.708	\$ 39.493.708	\$ 39.493.708	\$ 39.441.769	\$ 39.493.708	\$ 39.493.708	\$ 78.992.350	\$ 78.992.350	\$ 78.992.350

Presupuesto PPM	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
PPM	2188125	4308525	4308525	2384325	2384325	2384325	2384325	2384325	2384325	4601925	4601925	4601925	
Pago PPM (1%)	2.188.125	2.188.125	4.308.525	4.308.525	2.384.325	2.384.325	2.384.325	2.384.325	2.384.325	2.384.325	4.601.925	4.601.925	4601925

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16
Flujo de caja proyectado Año 1 (2019)

EVA PURO	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Habitaciones		106.740.000	106.740.000	106.740.000	62.865.000	62.865.000	62.865.000	62.865.000	62.865.000	62.865.000	137.070.000	137.070.000	137.070.000	1.108.620.000
Restaurant		6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	81.270.000
Descuentos		-6.924.263	-6.924.263	-6.924.263	-4.247.888	-4.247.888	-4.247.888	-4.247.888	-4.247.888	-4.247.888	-8.774.393	-8.774.393	-8.774.393	-72.583.290
Total ingresos		106.588.238	106.588.238	106.588.238	65.389.613	65.389.613	65.389.613	65.389.613	65.389.613	65.389.613	135.068.108	135.068.108	135.068.108	1.117.306.710
CV operacionales		-\$ 11.858.405	-\$ 11.858.405	-\$ 11.858.405	-\$ 11.396.290	-\$ 11.396.290	-\$ 11.396.290	-\$ 11.396.290	-\$ 11.396.290	-\$ 11.396.290	-\$ 14.124.860	-\$ 14.124.860	-\$ 14.124.860	-\$ 146.327.533
CF operacionales		-\$ 5.657.529	-\$ 4.134.166	-\$ 4.134.166	-\$ 4.134.166	-\$ 4.134.166	-\$ 4.134.166	-\$ 4.407.529	-\$ 4.134.166	-\$ 4.134.166	-\$ 4.134.166	-\$ 4.134.166	-\$ 4.134.166	-\$ 51.406.718
CF administracion y ventas		-\$ 2.279.282	-\$ 1.429.282	-\$ 1.429.282	-\$ 1.429.282	-\$ 1.429.282	-\$ 2.279.282	-\$ 1.161.282	-\$ 1.161.282	-\$ 4.411.282	-\$ 1.161.282	-\$ 1.161.282	-\$ 6.611.282	-\$ 25.943.384
Remuneraciones		-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 52.529.633	-\$ 630.355.595
Total costos		-72.324.849	-69.951.486	-69.951.486	-69.489.371	-69.489.371	-70.339.371	-69.494.734	-69.221.371	-72.471.371	-71.949.941	-71.949.941	-77.399.941	-854.033.230
Depreciacion Tributaria		-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 79.974.506
UaII		27.598.847	29.972.210	29.972.210	-10.764.301	-10.764.301	-11.614.301	-10.769.664	-10.496.301	-13.746.301	56.453.625	56.453.625	51.003.625	183.298.974
Impto Renta		-7.451.689	-8.092.497	-8.092.497	2.906.361	2.906.361	3.135.861	2.907.809	2.834.001	3.711.501	-15.242.479	-15.242.479	-13.770.979	-49.490.723
UAIDI		20.147.158	21.879.713	21.879.713	-7.857.939	-7.857.939	-8.478.439	-7.861.854	-7.662.299	-10.034.799	41.211.146	41.211.146	37.232.646	133.808.251
Depreciación Tributaria		6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	79.974.506
Impuesto (iva)														
Inversión														
Construcción		-2.285.645.634												
Terreno		-250.000.000												
Equipamiento		-136.077.447												
Certificación		-10.600.000												
Publicidad		-2.233.495												
FCPP	-2.684.556.575	26.811.700	28.544.255	28.544.255	-1.193.397	-1.193.397	-1.813.897	-1.197.312	-997.757	-3.370.257	47.875.688	47.875.688	43.897.188	213.782.757

Flujo de caja proyectado Año 2 (2020)

EVA PURO	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Habitaciones		137.070.000	137.070.000	137.070.000	73.890.000	73.890.000	73.890.000	73.890.000	73.890.000	73.890.000	155.520.000	155.520.000	155.520.000	1.321.110.000
Restaurant		6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	81.270.000
Descuentos		-5.897.543	-5.897.543	-5.897.543	-3.307.163	-3.307.163	-3.307.163	-3.307.163	-3.307.163	-3.307.163	-6.653.993	-6.653.993	-6.653.993	-57.497.580
Total ingresos		137.944.958	137.944.958	137.944.958	77.355.338	77.355.338	77.355.338	77.355.338	77.355.338	77.355.338	155.638.508	155.638.508	155.638.508	1.344.882.420
CV operacionales		-\$ 14.293.058	-\$ 14.293.058	-\$ 14.293.058	-\$ 12.320.861	-\$ 12.320.861	-\$ 12.320.861	-\$ 12.320.861	-\$ 12.320.861	-\$ 12.320.861	-\$ 15.780.443	-\$ 15.780.443	-\$ 15.780.443	-\$ 164.145.665
CF operacionales		-\$ 5.615.529	-\$ 4.092.166	-\$ 4.092.166	-\$ 4.092.166	-\$ 4.092.166	-\$ 4.092.166	-\$ 4.365.529	-\$ 4.092.166	-\$ 4.092.166	-\$ 4.092.166	-\$ 4.092.166	-\$ 4.092.166	-\$ 50.902.718
CF administracion y ventas		-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 13.152.984
Remuneraciones		-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 51.655.626	-\$ 619.867.508
Total costos		-72.660.294	-71.136.931	-71.136.931	-69.164.734	-69.164.734	-69.164.734	-69.438.097	-69.164.734	-69.164.734	-72.624.316	-72.624.316	-72.624.316	-848.068.876
Depreciacion Tributaria		-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 79.974.506
UAI		58.620.121	60.143.484	60.143.484	1.526.061	1.526.061	1.526.061	1.252.698	1.526.061	1.526.061	76.349.649	76.349.649	76.349.649	416.839.038
Imppto Renta		-15.827.433	-16.238.741	-16.238.741	-412.036	-412.036	-412.036	-338.228	-412.036	-412.036	-20.614.405	-20.614.405	-20.614.405	-112.546.540
UAIDI		42.792.688	43.904.743	43.904.743	1.114.024	1.114.024	1.114.024	914.469	1.114.024	1.114.024	55.735.244	55.735.244	55.735.244	304.292.498
Depreciacion Tributaria		6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	79.974.506
Impuesto (iva)														
Inversion														
Construcción		-2.285.645.634												
Terreno		-250.000.000												
Equipamiento		-136.077.447												
Certificación		-10.600.000												
Publicidad		-2.233.495												
FCPP	-2.684.556.575	49.457.230	50.569.285	50.569.285	7.778.567	7.778.567	7.778.567	7.579.012	7.778.567	7.778.567	62.399.786	62.399.786	62.399.786	384.186.704

Flujo de caja proyectado Año 3 (2021)

EVA PURO	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Habitaciones		155.520.000	155.520.000	155.520.000	72.495.000	72.495.000	72.495.000	72.495.000	72.495.000	72.495.000	165.330.000	165.330.000	165.330.000	1.397.520.000
Restaurant		6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	81.270.000
Descuentos		-6.653.993	-6.653.993	-6.653.993	-3.249.968	-3.249.968	-3.249.968	-3.249.968	-3.249.968	-3.249.968	-7.056.203	-7.056.203	-7.056.203	-60.630.390
Total ingresos		155.638.508	155.638.508	155.638.508	76.017.533	76.017.533	76.017.533	76.017.533	76.017.533	76.017.533	165.046.298	165.046.298	165.046.298	1.418.159.610
CV operacionales		-\$ 15.958.112	-\$ 15.958.112	-\$ 15.958.112	-\$ 14.023.142	-\$ 14.023.142	-\$ 14.023.142	-\$ 14.023.142	-\$ 14.023.142	-\$ 14.023.142	-\$ 17.426.477	-\$ 17.426.477	-\$ 17.426.477	-\$ 184.292.617
CF operacionales		-\$ 5.867.529	-\$ 4.344.166	-\$ 4.344.166	-\$ 4.344.166	-\$ 4.344.166	-\$ 4.344.166	-\$ 4.617.529	-\$ 4.344.166	-\$ 4.344.166	-\$ 4.344.166	-\$ 4.344.166	-\$ 4.344.166	-\$ 53.926.718
CF administracion y ventas		-\$ 1.096.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 1.096.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 3.796.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 5.936.082	-\$ 13.892.984
Remuneraciones		-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 57.995.321	-\$ 695.943.852
Total costos		-80.917.044	-78.543.681	-78.543.681	-76.608.711	-76.608.711	-77.458.711	-76.882.074	-76.608.711	-80.158.711	-80.012.046	-80.012.046	-85.702.046	-948.056.171
Depreciacion Tributaria		-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 79.974.506
UAII		68.056.921	70.430.284	70.430.284	-7.255.720	-7.255.720	-8.105.720	-7.529.083	-7.255.720	-10.805.720	78.369.709	78.369.709	72.679.709	390.128.933
Imppto Renta		-18.375.369	-19.016.177	-19.016.177	1.959.044	1.959.044	2.188.544	2.032.853	1.959.044	2.917.544	-21.159.822	-21.159.822	-19.623.522	-105.334.812
UAIDI		49.681.553	51.414.108	51.414.108	-5.296.676	-5.296.676	-5.917.176	-5.496.231	-5.296.676	-7.888.176	57.209.888	57.209.888	53.056.188	284.794.121
Depreciacion Tributaria		6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	79.974.506
Impuesto (iva)														
Inversion														
Construcción	-2.285.645.634													
Terreno	-250.000.000													
Equipamiento	-136.077.447													-\$ 78.059.928
Certificación	-10.600.000													
Publicidad	-2.233.495													
FCPP	-2.684.556.575	56.346.095	58.078.650	58.078.650	1.367.866	1.367.866	747.366	1.168.311	1.367.866	-1.223.634	63.874.430	63.874.430	59.720.730	286.708.699

Flujo de caja proyectado Año 4 (2022)

EVA PURO	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Habitaciones		165.330.000	165.330.000	165.330.000	103.500.000	103.500.000	103.500.000	103.500.000	103.500.000	103.500.000	212.040.000	212.040.000	212.040.000	1.753.110.000
Restaurant		6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	81.270.000
Descuentos		-7.056.203	-7.056.203	-7.056.203	-4.521.173	-4.521.173	-4.521.173	-4.521.173	-4.521.173	-4.521.173	-8.971.313	-8.971.313	-8.971.313	-75.209.580
Total ingresos		165.046.298	165.046.298	165.046.298	105.751.328	105.751.328	105.751.328	105.751.328	105.751.328	105.751.328	209.841.188	209.841.188	209.841.188	1.759.170.420
CV operacionales		-\$ 17.631.878	-\$ 17.631.878	-\$ 17.631.878	-\$ 15.737.150	-\$ 15.737.150	-\$ 15.737.150	-\$ 15.737.150	-\$ 15.737.150	-\$ 15.737.150	-\$ 19.831.643	-\$ 19.831.643	-\$ 19.831.643	-\$ 206.813.459
CF operacionales		-\$ 6.455.529	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 5.205.529	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 60.982.718
CF administracion y ventas		-\$ 1.096.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 1.096.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 4.446.082	-\$ 246.082	-\$ 246.082	-\$ 6.456.082	-\$ 15.062.984
Remuneraciones		-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 817.798.061
Total costos		-93.333.327	-90.959.964	-90.959.964	-89.065.236	-89.065.236	-89.915.236	-89.338.599	-89.065.236	-93.265.236	-93.159.729	-93.159.729	-99.369.729	-1.100.657.222
Depreciacion Tributaria		-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 79.974.506
UAI		65.048.428	67.421.791	67.421.791	10.021.549	10.021.549	9.171.549	9.748.186	10.021.549	5.821.549	110.016.916	110.016.916	103.806.916	578.538.692
Imppto Renta		-17.563.076	-18.203.884	-18.203.884	-2.705.818	-2.705.818	-2.476.318	-2.632.010	-2.705.818	-1.571.818	-29.704.567	-29.704.567	-28.027.867	-156.205.447
UAIDI		47.485.352	49.217.907	49.217.907	7.315.731	7.315.731	6.695.231	7.116.176	7.315.731	4.249.731	80.312.349	80.312.349	75.779.049	422.333.245
Depreciacion Tributaria		6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	79.974.506
Impuesto (iva)														
Inversion														
Construcción	-2.285.645.634													
Terreno	-250.000.000													
Equipamiento	-136.077.447													
Certificación	-10.600.000													
Publicidad	-2.233.495													
FCPP	-2.684.556.575	54.149.895	55.882.450	55.882.450	13.980.273	13.980.273	13.359.773	13.780.718	13.980.273	10.914.273	86.976.891	86.976.891	82.443.591	502.307.751

Flujo de caja proyectado Año 5 (2023)

EVA PURO	0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Habitaciones		212.040.000	212.040.000	212.040.000	115.830.000	115.830.000	115.830.000	115.830.000	115.830.000	115.830.000	226.710.000	226.710.000	226.710.000	2.011.230.000
Restaurant		6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	6.772.500	81.270.000
Descuentos		-17.664.953	-17.664.953	-17.664.953	-9.775.733	-9.775.733	-9.775.733	-9.775.733	-9.775.733	-9.775.733	-18.867.893	-18.867.893	-18.867.893	-168.252.930
Total ingresos		201.147.548	201.147.548	201.147.548	112.826.768	112.826.768	112.826.768	112.826.768	112.826.768	112.826.768	214.614.608	214.614.608	214.614.608	1.924.247.070
CV operacionales		-\$ 20.057.157	-\$ 20.057.157	-\$ 20.057.157	-\$ 17.448.142	-\$ 17.448.142	-\$ 17.448.142	-\$ 17.448.142	-\$ 17.448.142	-\$ 17.448.142	-\$ 22.228.392	-\$ 22.228.392	-\$ 22.228.392	-\$ 231.545.505
CF operacionales		-\$ 6.455.529	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 5.205.529	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 4.932.166	-\$ 60.982.718
CF administracion y ventas		-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 1.096.082	-\$ 13.152.984
Remuneraciones		-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 68.149.838	-\$ 817.798.061
Total costos		-95.758.607	-94.235.244	-94.235.244	-91.626.229	-91.626.229	-91.626.229	-91.899.592	-91.626.229	-91.626.229	-96.406.479	-96.406.479	-96.406.479	-1.123.479.267
Depreciacion Tributaria		-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 6.664.542	-\$ 79.974.506
UAI		98.724.398	100.247.761	100.247.761	14.535.996	14.535.996	14.535.996	14.262.633	14.535.996	14.535.996	111.543.586	111.543.586	111.543.586	720.793.296
Impto Renta		-26.655.588	-27.066.896	-27.066.896	-3.924.719	-3.924.719	-3.924.719	-3.850.911	-3.924.719	-3.924.719	-30.116.768	-30.116.768	-30.116.768	-194.614.190
UAIDI		72.068.811	73.180.866	73.180.866	10.611.277	10.611.277	10.611.277	10.411.722	10.611.277	10.611.277	81.426.818	81.426.818	81.426.818	526.179.106
Depreciacion Tributaria		6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	6.664.542	79.974.506
Impuesto (iva)														
Inversion														
Construcción	-2.285.645.634													
Terreno	-250.000.000													
Equipamiento	-136.077.447													
Certificación	-10.600.000													
Publicidad	-2.233.495													
														5.733.149.375
FCPP	-2.684.556.575	78.733.353	79.845.408	79.845.408	17.275.820	17.275.820	17.275.820	17.076.265	17.275.820	17.275.820	88.091.360	88.091.360	88.091.360	6.398.104.802