

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVO BALNEARIO PARA
GERENCIA DE BIENESTAR DE BANCO ESTADO EN LA REGIÓN DE LOS
LAGOS**

MEMORIA PRESENTADA POR:

ANTONELLA JESÚS ESPINACE CORNEJO

COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

INGENIERA COMERCIAL

DIRECTOR DE MEMORIA: LIONEL VALENZUELA OYANEDER

XX DE DICIEMBRE, 2023



TITULO DE MEMORIA:

“Estudio de implementación de nuevo balneario para Gerencia de Bienestar de Banco Estado en la Región de Los Lagos”

AUTORA:

Antonella Jesús Espinace Cornejo

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Lionel Valenzuela.

Dr. Correferente Interno

Santiago, diciembre 2023



Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre:

Firma:

Fecha:



AGRADECIMIENTOS

La presente memoria está dedicada a mi familia, que estuvo durante todo el transcurso de la carrera y mi vida apoyándome incondicionalmente, mi mamá, mi papá, mi hermana y mi sobrina. Dar gracias a ellos que daban el tiempo de escuchar mis emociones y llantos al recibir buenas o malas notas, en los momentos donde pensaba que no había vuelta atrás para pasar un ramo complicado, pero ellos igual me alentaban a que se iba a poder lograr y efectivamente así fue.

Dar gracias a mis amigos y amigas de la universidad, con los que pasamos casi toda la carrera juntos, haciendo trabajos hasta altas horas de la noche en los tiempos pandémicos donde todo era a través de reuniones de zoom. Recuerdo que siempre estuvieron allí cuando nos animábamos y ayudábamos a estudiar si a alguno le iba mal en un certamen o control.

Le agradezco a Nicolás por siempre ayudarme y escuchar mis quejas de la carrera, aunque el estudiara otra cosa y no comprendiera las cosas que le explicaba de las diversas asignaturas que iba cursando, gracias por estar conmigo antes y durante los 5 años de carrera. Gracias por aconsejarme cuando creía que reprobaría un ramo y por ver mis notas antes que yo porque a mí me daba miedo que fuera una mala calificación.

Le agradezco a todos quienes confiaron en mí durante este proceso y creyeron en mí y mis capacidades como persona y profesional.

Finalmente le agradezco nuevamente a mi familia por quererme y educarme para llegar a ser la persona que soy hoy.

“Incluso si me caigo y me lastimo, seguiré corriendo hacia mis sueños” – Epilogue:
Young Forever - BTS



RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio, expone el desarrollo de una evaluación de proyecto privada y social para la Gerencia de Bienestar de Banco Estado donde se plantearán distintas variables que interfieran en el proyecto de implementación de un nuevo balneario en la Región de Los Lagos para determinar si esta es rentable desde un punto de vista privado y social.

La motivación del proyecto a evaluar nace por la necesidad de entregar más y mejores servicios a los trabajadores en base a la demanda de uso específica de los balnearios con los que cuenta la Gerencia de Bienestar en la actualidad.

El proyecto se evaluó en base a las metodologías de evaluación social y privada de proyectos, donde se determinó un análisis de marketing, análisis técnico, legal, económico y financiero. Dentro de estos mismos se logró determinar la rentabilidad del proyecto junto con la recomendación final de realizar o no lo propuesto desde el ámbito privado y social.

Todo lo realizado fue clave para entregar indicadores relevantes para la toma de decisión que debe realizar la Gerencia, determinando si el proyecto es viable.



INDICE

1.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	12
2.- OBJETIVOS	14
2.1- Objetivo General.....	14
2.2- Objetivos Específicos.....	14
3.- ALCANCE Y LIMITACIONES	15
4.- ESTADO DEL ARTE	16
4.1.- Antecedentes	16
4.1.1.- Importancia del bienestar en el trabajo	16
4.1.2.- Enfoque Gerencia de Bienestar	17
4.1.3.- Turismo en la Región de Los Lagos	22
4.2.- Marco Teórico.....	23
4.2.1 Proyecto	24
4.2.2.- Evaluación Privada de Proyectos	25
4.2.3.- Evaluación Social de Proyectos.....	27
4.2.4.- Diferencias entre Evaluación Privada y Social	29
4.2.5.- Proceso de Evaluación de Proyectos	30
4.2.6.- Estudio de Mercado	33
4.2.7.- Estudio operacional/técnico	35
4.2.8.- Estudio Legal y Organizacional.....	37
4.2.9.- Estudio Económico y Financiero	38
5.- PROPUESTA DE METODOLOGÍA.....	41
5.1.- Etapa 1 Desarrollo e implementación	41
5.2.- Etapa 2 Diseño del proyecto	42



5.3.- Etapa 3 Evaluación del proyecto	42
6.- DESARROLLO DEL PROYECTO.....	44
6.1.- Desarrollo y difusión.	44
6.1.1.- Calculo tamaño de muestra	44
6.1.2.- Realización de Focus Group	45
6.1.3.- Difusión y conclusiones de la encuesta	47
6.1.4.- Realización estudio de mercado	52
6.2.- Diseño del proyecto	64
6.2.1.- Realización de estudio técnico y operacional	64
6.2.2.- Ámbito legal del proyecto.....	72
6.2.3.- Organización interna.....	73
6.3.- Evaluación del proyecto	75
6.3.1.- Evaluación económica.....	75
6.3.2.- Evaluación social del proyecto.....	81
6.3.3.- Evaluación privada del proyecto.....	82
6.3.4.- Análisis de sensibilidad	84
7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA.....	95
GLOSARIO.....	97
ANEXOS	98
Anexo 1: Encuesta aplicada a cotizantes de Bienestar	98
Anexo 2: Flujo de caja social	102
Anexo 3: Flujo de caja privado	103
Anexo 4: Flujo de caja social con disminución de un 5% en los precios	104



Anexo 5: Flujo de caja social con disminución de un 10% en los precios.....	105
Anexo 6: Flujo de caja social con aumento de un 5% en los precios	106
Anexo 7: Flujo de caja social con aumento de un 10% en los precios	107
Anexo 8: Flujo de caja privado con disminución de un 5% en los precios	108
Anexo 9: Flujo de caja privado con disminución de un 10% en los precios	109
Anexo 10: Flujo de caja privado con aumento de un 5% en los precios	110
Anexo 11: Flujo de caja privado con aumento de un 10% en los precios	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ocupación balnearios en temporada alta 2023.....	20
Tabla 2 Costos insumos habitaciones	70
Tabla 3 Costos primer piso	71
Tabla 4 Personal necesario para el proyecto	73
Tabla 5 Inversión	75
Tabla 6 Remuneraciones proyecto	79

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tarifas vigentes Balnearios Bienestar	21
Ilustración 2 Llegadas y pernoctaciones Región de Los Lagos primer semestre 2022 ..	22
Ilustración 3 Turismo en la Región de Los Lagos	23
Ilustración 4 Clasificación de los proyectos	26
Ilustración 5 Elementos claves para un proyecto social	28
Ilustración 6 Objetivo de los tipos de evaluación	29



Ilustración 7 Estructura General de la evaluación de proyectos.....	30
Ilustración 8 Proceso de la evaluación de proyectos	31
Ilustración 9 Establecimiento de la viabilidad de la idea	32
Ilustración 10 Proceso de análisis.....	33
Ilustración 11 Estructura de análisis del mercado	35
Ilustración 12 Partes que conforman un estudio técnico	36
Ilustración 13 Entornos Legales	38
Ilustración 14 Estructuración del análisis económico	39
Ilustración 15 Esquema propuesta metodológica	43
Ilustración 16 Rango Etario	48
Ilustración 17 Visitas de balnearios por los encuestados	48
Ilustración 18 Razones por las cuales no ha visitado los balnearios	49
Ilustración 19 Frecuencia de visita de los balnearios	49
Ilustración 20 Relación visita con tipo de alimentación.....	50
Ilustración 21 Relación vista con tipo de habitación.....	50
Ilustración 22 Tipos de habitación que ofrece Bienestar.....	51
Ilustración 23 Diagrama de agentes de mercado	53
Ilustración 24 Razones por las cuales elegir un balneario de Bienestar	56
Ilustración 25 Preferencias de balnearios	57
Ilustración 26 Informe ocupación balnearios primer semestre 2023.....	58
Ilustración 27 Viajes turísticos Región de Los Lagos 2022	58
Ilustración 28 Preferencia de habitaciones	61
Ilustración 29 Regiones de preferencia para la creación de un Balneario.....	62
Ilustración 30 Tarifario sin alimentación	62
Ilustración 31 Mapa Región de Los Lagos	64



Ilustración 32 Elección de región	65
Ilustración 33 Preferencia de habitación - 2	67
Ilustración 34 Modelo proceso de reservas	68
Ilustración 35 Abastecimiento proyecto	69
Ilustración 36 Esquema panorámico de la formalización del proyecto	73
Ilustración 37 Tarifario temporada alta	76
Ilustración 38 Ingresos mensuales por temporada precio social	77
Ilustración 39 Aporte al proyecto	78
Ilustración 40 Ingresos con precios de mercado	78
Ilustración 41 Costos fijos	79
Ilustración 42 Gastos de administración y ventas	80
Ilustración 43 Costo personal externo por temporada	80
Ilustración 44 Costos variables del proyecto	81
Ilustración 45 Flujo de caja social	81
Ilustración 46 Payback evaluación social	82
Ilustración 47 Flujo de caja privado	83
Ilustración 48 Payback evaluación privada	83
Ilustración 49 Variación de precios sociales	84
Ilustración 50 Variación de precios de mercado	84
Ilustración 51 Flujo de caja disminución 5%	85
Ilustración 52 Payback disminución precios en un 5%	85
Ilustración 53 Flujo de caja social disminución del 10% en los precios	86
Ilustración 54 Payback disminución 10% en los precios	86
Ilustración 55 Flujo de caja con un aumento del 5% en los precios	86
Ilustración 56 Payback aumento 5% en los precios	87



Ilustración 57 Flujo de caja aumento de un 10% en los precios.....	87
Ilustración 58 Payback aumento 10% en los precios	87
Ilustración 59 Flujo privado disminución 5% en los precios	88
Ilustración 60 Payback disminución 5% en precios	88
Ilustración 61 Flujo privado disminución 10% en precios	89
Ilustración 62 Payback disminución 10% en precios	89
Ilustración 63 Flujo privado aumento 5% en el precio.....	89
Ilustración 64 Payback aumento 5% en los precios	90
Ilustración 65 Flujo privado aumento de un 10% en el precio	90
Ilustración 66 Payback aumento 10% en los precios	90

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Tamaño muestra	44
Ecuación 2 Calculo tamaño muestra	45



1.- JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

BancoEstado es la única institución financiera pública de Chile, que nace luego de la unión de tres grandes empresas estatales. Como corporación se encarga de entregar diversos servicios financieros al público general, teniendo más de 16 millones de clientes a lo largo de país.

Hace 45 años BancoEstado comprendió que, para poder dar un buen servicio a todos sus clientes, este debía comenzar por entregar beneficios a sus propios colaboradores, con la finalidad de que el trabajador genere un mayor compromiso con la institución, para esto se creó el servicio de bienestar el cual es un aporte al sistema de seguridad social del banco, buscando que tanto los trabajadores del banco como sus grupos familiares puedan mejorar su calidad de vida.

El Servicio de Bienestar de BancoEstado, en adelante Servicio, tiene su origen en la Sección Bienestar de la antigua Gerencia de Personal del Banco del Estado de Chile, en adelante Banco. Tales dependencias pasaron a constituir el Servicio, de conformidad al artículo N° 20 del párrafo V del Decreto Supremo conjunto del Ministerio de Hacienda y del Trabajo y Previsión Social, N° 432 de fecha 13 de junio de 1978, publicado el 16 de febrero de 1979, que lo creó. (Gerencia de Bienestar, 1978)

En la actualidad el servicio paso a llamarse formalmente “Gerencia de Bienestar” teniendo como objetivo principal entregar beneficios sociales y diversos servicios a trabajadores del Banco activos o pasivos (jubilados) que cotizan el 1% de su remuneración o jubilación mensualmente. Como pilar fundamental, la Gerencia busca encarecidamente mejorar el clima laboral, la calidad de servicio y calidad de vida de los colaboradores de Banco Estado. Para esto la Gerencia cuenta con diversos balnearios recreacionales dentro del país que



se emplazan desde la región de Atacama hasta la región de Aysén, ofreciendo diversos servicios como lo son hospedaje, alimentación o servicio de restaurant, arriendo de canchas para la realización de diversos deportes, arriendo de espacios recreacionales, salones de eventos, entre otros servicios.

En la actualidad, Bienestar cuenta con 6 balnearios los cuales no logran ser suficientes para la demanda de uso de un universo de más de 11.000 cotizantes a junio de 2023, especialmente en temporada estival como lo son los meses entre diciembre y febrero. Por esto desde la Gerencia de Bienestar nace la necesidad de evaluar la posibilidad de implementar un nuevo balneario, específicamente en la Región de Los Lagos, buscando satisfacer la demanda de los trabajadores de BancoEstado.



2.- OBJETIVOS

2.1- Objetivo General

Evaluar la factibilidad de implementación a largo plazo de un balneario recreacional en la Región de Los Lagos para la Gerencia de Bienestar de BancoEstado a través de un estudio de proyecto privado y social.

2.2- Objetivos Específicos

Realizar una investigación de mercado, aplicado a un tamaño de muestra representativo de cotizantes de Bienestar, donde se recopile información respecto a su ubicación geográfica y preferencias de uso de los balnearios ya existentes, determinando cuales son los servicios más valorados por ellos.

Crear un plan de marketing para el proyecto a implementarse en la Región de Los Lagos, con el fin de posicionar el servicio en respuesta a las necesidades expuestas por los cotizantes

Crear un plan operacional buscando administrar y optimizar los recursos de este, además de determinar el servicio que se entregara.

Realizar una evaluación financiera y económica para la propuesta buscando determinar su valor desde un punto de vista privado y social.



3.- ALCANCE Y LIMITACIONES

El presente estudio tiene como finalidad evaluar la prefactibilidad de implementación de un nuevo balneario para la Gerencia de Bienestar de Banco Estado. Es por esto por lo que el estudio se limita a los trabajadores cotizantes de la Gerencia de Bienestar los cuales pueden ser trabajadores activos o pasivos de Banco Estado.

De la misma forma, la evaluación geográfica del proyecto se emplaza en la región de Los Lagos, debido a que en la actualidad la Gerencia cuenta con la opción de obtener en comodato una edificación en dicha región por parte del Banco y dentro de los proyectos que se busca implementar se tiene como objetivo crear un nuevo balneario al sur de Chile para descongestionar la demanda de los actuales balnearios.

Debido a que la duración del periodo de evaluación de este estudio es acotada la información entregada será solo referencial y entregará resultados de prefactibilidad financiera para la inversión final que podría realizar la Gerencia al momento de tomar la decisión final del proyecto.

De igual forma los indicadores entregados serán claves para el posible nuevo proyecto el cual se podría implementar en un periodo de largo plazo.

4.- ESTADO DEL ARTE

4.1.- Antecedentes

Para el desarrollo correcto de la investigación es necesario conocer algunos antecedentes relevantes respecto a la historia y desarrollo de la Gerencia de Bienestar, así como el propósito de generar estas instancias recreativas en las diversas organizaciones laborales existentes. De igual forma es necesario informarse respecto al turismo en la región de Los Lagos donde se podría implementar un nuevo balneario para Bienestar.

4.1.1.- Importancia del bienestar en el trabajo

Dentro del desarrollo de cualquier tipo de organización se encuentra que el centro de estas y su recurso más valioso son los trabajadores, por lo que es de suma importancia buscar que los colaboradores se sientan parte de la organización priorizando su bienestar y mejorando sus condiciones laborales. Esto además de generar trabajadores felices genera instancias de mayor productividad. “Según el estudio Felicidad y Trabajo, realizado por la consultora mexicana Crecimiento Sustentable, los trabajadores felices son un 88% más productivos de aquellos que no lo son.” (Comunidad Empresas Entel, s.f.).

Como se puede ver el tener trabajadores felices y preocuparse por su bienestar es fundamental, esto se puede lograr a través de la creación e implementación de áreas especializadas dentro de la organización, como lo puede ser las Gerencias de Bienestar las cuales buscan mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través de beneficios tanto monetarios como no monetarios los cuales pueden ser entregados directamente al colaborador o a sus familias.

En la historia de Chile se puede apreciar que “Durante los años 60s y 70s, la atención se desplazó hacia **la mejora de las relaciones laborales y la promoción de la participación de**



los trabajadores en la toma de decisiones. Las empresas comenzaron a establecer comités de bienestar y a involucrar a los trabajadores en la planificación y ejecución de programas de bienestar.” (Sodexo Chile, 2023)

Respecto al desarrollo de estos nuevos programas de bienestar que se comenzaron a implementar en el país se puede ver que estos incrementan la felicidad de los trabajadores. “La organización Great Place To Work, experta en certificar a las mejores empresas del mundo en cuanto a bienestar se refiere, también realizó otro estudio que afirma que tener trabajadores felices triplica el crecimiento de los ingresos, reduce un 50% la rotación de los empleados y hace que las acciones de las empresas se desempeñen 3 veces mejor” (Comunidad Empresas Entel, s.f.)

4.1.2.- Enfoque Gerencia de Bienestar

La Gerencia de Bienestar de Banco Estado se origina luego de que la organización buscara formas con las cuales aumentar la productividad y el compromiso de los trabajadores. En una época donde el país estaba creciendo rápidamente económicamente era de suma importancia hacer sentir al trabajador incluido en la organización, es por esto por lo que se crea el servicio el cual se encarga de distribuir diferentes beneficios como aportes monetarios, convenios, servicios médicos, culturales, educacionales, entre otros, a los trabajadores que coticen al servicio. Además de estos beneficios también se entregan servicios de recreación como lo son los estadios deportivos y balnearios hoteleros con los que cuenta la Gerencia.

Cada trabajador activo para poder percibir estos beneficios y servicios debe de cotizar el 1% de su remuneración mensual y tener contrato indefinido, de igual forma aquellos extrabajadores que hayan jubilado mientras trabajaban en el Banco pueden cotizar el 1% de su jubilación para formar parte de Bienestar. Este 1% es subvencionado con un aporte realizado



por el Banco, este aporta 2,5% de la remuneración de cada trabajador de planta, haciendo que el aporte total de cada trabajador sea de 3,5%. Esto se ha mantenido en el tiempo desde la creación de la Gerencia hace 45 años y es el único requisito para poder ingresar y percibir los beneficios y servicios que entrega Bienestar.

Para la toma de decisiones Bienestar cuenta con un comité llamado “Comité de Bienestar”, integrado por un miembro designado por el Consejo Directivo del Banco, dos miembros designados por el Comité Ejecutivo del Banco, y dos miembros designados por los trabajadores del Banco, a través de la organización sindical. Estos se encargan de ver situaciones de contingencia de las cuales se busca ayudar a los trabajadores a través de los beneficios y servicios antes mencionados, además se encargan de aprobar el presupuesto anual para Bienestar y los nuevos beneficios que se podrían implementar en el futuro.

Dentro de los beneficios que entrega Bienestar se pueden encontrar aquellos beneficios monetarios, de los cuales, luego de cumplir con ciertos requisitos se entrega a los trabajadores el beneficio monetario correspondiente. Dentro de estos se encuentran, por ejemplo, el beneficio de matrimonio, que se entrega a todo trabajador que haya contraído matrimonio o unión civil, primera vivienda, nacimiento, gimnasio, este es un beneficio mensual que subvenciona hasta \$15.000.- del plan mensual de gimnasio de los trabajadores, defunción el cual es un aporte entregado a las familias en momentos de luto, jardín infantil para regiones, entre otros.

Además de los beneficios monetarios ya mencionados, la Gerencia entrega ayudas solidarias las cuales pueden ser de salud, educación, siniestros, catástrofe, problemas socioeconómicos, discapacitados y enfermedades catastróficas, estas van desde los \$300.000.- a los \$2.000.000.- (exceptuando la ayuda de enfermedades catastróficas que puede ser de montos mayores). Los montos de cada ayuda entregada son determinados por el Comité de



Bienestar, estas ayudas no deben ser devueltas y es un beneficio entregado directamente al cotizante, de igual forma este comité determina los tipos de préstamos que se pueden entregar, ya que la Gerencia está facultada para entregar préstamos o créditos a los trabajadores y/o cotizantes de Bienestar. Estos préstamos pueden ser por necesidades educacionales, de salud o de mejoramiento de vivienda y las cuotas pactadas son descontadas por planilla a los cotizantes que lo soliciten. Una ventaja que tiene este préstamo por sobre otros es que este tiene un interés muy bajo, el cual está muy por debajo del interés promedio de mercado que se cobra al solicitar cualquier tipo de crédito de consumo.

El objetivo de todos estos beneficios es ayudar por diferentes vías a los colaboradores cotizantes del Banco. “Estamos comprometidos con mejorar la calidad de vida de nuestros asociados y su grupo familiar, brindando un servicio de excelencia y permanente innovación” (Gerencia de Bienestar, s.f.)

Por el lado de los servicios se encuentran principalmente los estadios y balnearios, al igual que con “hogares” los cuales son similar a lo que sería una hostel y el propósito de estos es entregar alojamiento a funcionarios que por temas de salud deben viajar a una región en específico, en la actualidad existen 3 hogares, 2 en la región metropolitana, específicamente en las comunas de Santiago y Providencia, este último se encuentra en remodelación para entregar un mejor servicio a los cotizantes, mientras que el otro se encuentra en la Región del Bio Bio en la ciudad de Concepción.

En la actualidad existen 2 estadios en la Región Metropolitana y 6 balnearios a lo largo del país, además de otros 2 recintos más pequeños catalogados como cabañas. Todos estos buscan suplir las necesidades recreacionales de los más de 11 mil cotizantes a nivel nacional. Los servicios que se pueden encontrar en los balnearios son: hospedaje, restaurant, salón de eventos, canchas deportivas, quinchos, entre otras prestaciones asociadas al rubro, mientras

que los estadios entregan servicios de: restaurant, salón de eventos, canchas deportivas, piscina, entre otros.

Dentro de los balnearios y los recintos más pequeños se puede ver que estos están distribuidos desde la Región de Atacama hasta la Región de Aysén, pudiendo encontrar balnearios en las ciudades de Bahía Inglesa, La Serena, Quilpué, El Quisco, Tomé y Villarrica, además estos se pueden encontrar recintos más pequeños en las ciudades de Talca y Coyhaique. Estos son de suma importancia para la organización, ya que son el pilar fundamental de Bienestar respecto a la entrega de servicios y son la cara visible hacia los trabajadores. Por otra parte, es importante mencionar que estos son la principal forma de recreación y esparcimiento que tienen los cotizantes, donde estos buscan salir de la rutina laboral buscando descanso, ya sea por el periodo legal de vacaciones o por fines de semana.

Estos recintos en temporada alta (vacaciones de verano, vacaciones de invierno, semana santa, fiestas patrias) cuentan con un porcentaje de ocupación superior al 80% el cual en el caso del balneario ubicado en Villarrica llega a casi el 100% de ocupación.

Tabla 1 Ocupación balnearios en temporada alta 2023

	Enero		Febrero	
	Ocupación	% Ocupación	Ocupación	% Ocupación
BAHIA INGLESA	365	81%	353	85%
LA SERENA	898	89%	822	89%
EL QUISCO	589	87%	571	85%
EL RETIRO QUILPUÉ	645	66%	752	72%
EL MORRO TOMÉ	856	99%	667	81%
VILLARRICA	655	90%	641	99%
Totales	4.008	85%	3.806	84%

Como se observa en la tabla 1 en el último periodo de temporada alta de 2023 la ocupación de habitaciones de los balnearios fue superior al 80%, a raíz de esto se busca

implementar un nuevo balneario el cual descongestione el uso de los balnearios más utilizados, en este caso Villarrica y El Morro en Tomé.

Es importante mencionar que en la actualidad los balnearios de Bienestar no cobran precios de mercado por las estadías, pero estos tienen precios diferenciados según la relación contractual que tenga quien se vaya a hospedar. Teniendo precios de hospedaje para cotizantes y familiares directos de Bienestar, familiares y filiales de Banco Estado, particulares y precios para entidades que tengan algún tipo de convenio con Bienestar.

Ilustración 1 Tarifas vigentes Balnearios Bienestar

Tabla de Tarifas Vigentes Balnearios Bienestar

BALNEARIOS CON PENSIÓN COMPLETA	TEMPORADA ALTA (verano, Semana Santa, vacaciones invierno, Fiestas Patrias)				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$37.375	\$51.750	\$74.750	\$18.400	\$10.925
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$39.675	\$66.700	\$82.800	\$29.325	\$17.250
Tipo C: Particulares.	\$43.700	\$80.500	\$103.500	\$41.400	\$24.840
Tipo D: Convenios.	\$41.688	\$73.600	\$93.150	\$35.363	\$21.045

BALNEARIOS CON PENSIÓN COMPLETA	TEMPORADA BAJA				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$25.300	\$36.800	\$50.600	\$16.100	\$9.660
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$28.750	\$41.975	\$60.950	\$20.700	\$12.650
Tipo C: Particulares.	\$32.775	\$53.475	\$80.500	\$27.025	\$16.100
Tipo D: Convenios.	\$30.763	\$47.725	\$70.725	\$23.863	\$14.375

ALOJAMIENTO CON DESAYUNO	TEMPORADA ALTA				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$21.000	\$30.000	\$34.000	\$10.000	\$7.000
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$25.000	\$37.000	\$44.000	\$13.000	\$8.000
Tipo C: Particulares.	\$28.000	\$44.000	\$65.000	\$22.000	\$13.000
Tipo D: Convenios.	\$26.500	\$40.500	\$54.500	\$17.500	\$10.500

ALOJAMIENTO CON DESAYUNO CONTINENTAL	TEMPORADA BAJA				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$19.550	\$27.600	\$32.200	\$9.200	\$5.750
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$23.000	\$34.500	\$41.400	\$11.500	\$6.900
Tipo C: Particulares.	\$25.300	\$39.100	\$58.650	\$19.550	\$11.500
Tipo D: Convenios.	\$24.150	\$36.800	\$50.025	\$15.525	\$9.200

BALNEARIOS SIN ALIMENTACIÓN	TEMPORADA ALTA (verano, semana Santa, vacaciones invierno, Fiestas Patrias)				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$23.000	\$34.500	\$40.250	\$11.500	\$6.900
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$26.450	\$51.750	\$63.250	\$17.250	\$10.350
Tipo C: Particulares.	\$36.800	\$69.000	\$82.800	\$28.750	\$17.250
Tipo D: Convenios.	\$31.625	\$60.375	\$73.025	\$23.000	\$13.800

BALNEARIOS SIN ALIMENTACIÓN	TEMPORADA BAJA				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$17.250	\$23.000	\$25.300	\$6.900	\$4.600
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$20.700	\$25.300	\$28.750	\$9.200	\$5.750
Tipo C: Particulares.	\$24.150	\$36.800	\$46.000	\$12.650	\$7.475
Tipo D: Convenios.	\$22.425	\$31.050	\$37.375	\$10.925	\$6.613

TARIFA ESTADIOS Y BALNEARIOS	ALMUERZO MENU 3 TIEMPOS (martes a viernes)	ALMUERZO BUFFET/MENU (sábados, domingos y festivos)
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$7.500	\$8.800
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$9.000	\$10.400
Tipo C: Particulares.	\$9.900	\$12.400
Tipo D: Convenios.	\$9.450	\$11.400
HUOS de Cotizantes menores de 10 años.	\$3.700	\$5.100
HUOS de Trabajadores Filiales, menores de 10 años.	\$4.600	\$5.500
HUOS de Particulares, menores de 10 años.	\$5.100	\$6.200
HUOS de Convenios, menores de 10 años.	\$4.850	\$6.200

Fuente: Página Gerencia de Bienestar

De igual forma a los precios relacionados a bebestibles se les descuenta un 30% del precio de mercado normal, lo que significa que si en el mercado encontramos una bebida a \$1.000.- en los balnearios de Bienestar la misma bebida se comercializa a \$700.-.

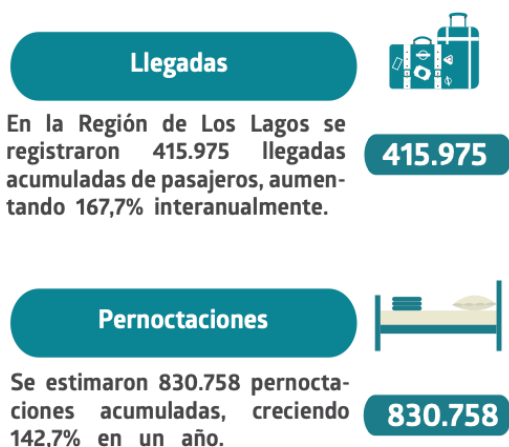
4.1.3.- Turismo en la Región de Los Lagos

La Región de Los Lagos “Cuenta con una gran variedad de atractivos naturales, todos ellos próximos a importantes áreas urbanas que se constituyen como centros de servicios y facilitan su futuro desarrollo turístico y que diversifican la oferta dentro del contexto geográfico y productivo.” (Intendencia de Los Lagos, s.f.)

En el primer semestre de 2022 la Región de Los Lagos fue la tercera región con mayor cantidad de llegadas y pernoctaciones, luego de la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso.

Según datos entregados por el INE “Durante el primer semestre de 2022 en la Región de Los Lagos se registraron 415.975 llegadas de pasajeros a Establecimientos de Alojamiento Turístico (EAT). Respecto a igual período de 2021, las llegadas aumentaron 167,7%. Por su parte, se registraron 830.758 pernoctaciones, creciendo 142,7% en un año.” (Instituto Nacional de Estadística, 2022)

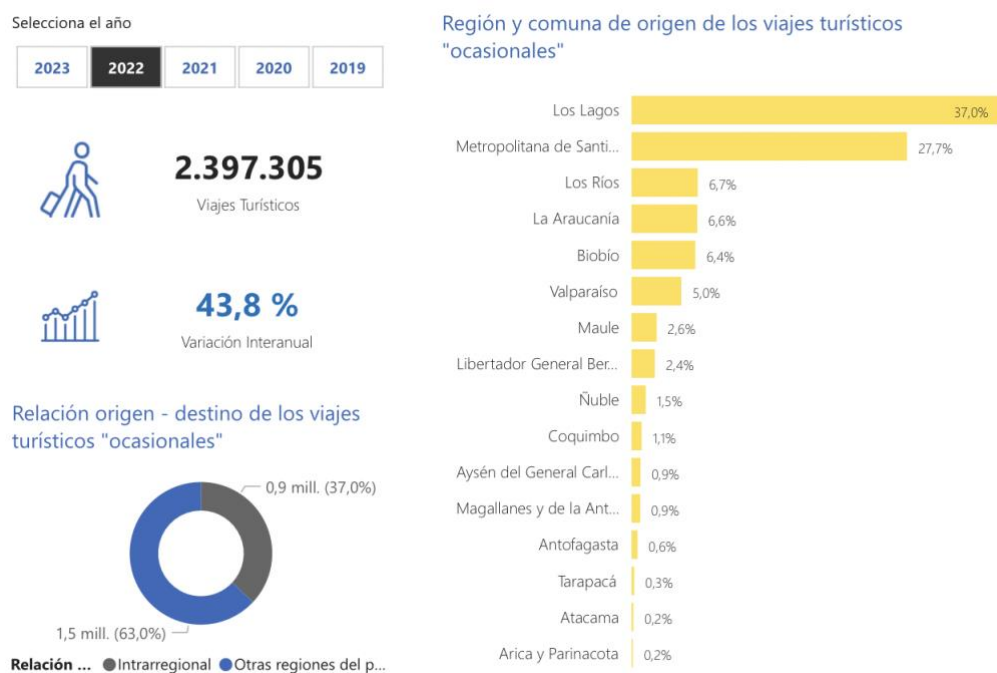
Ilustración 2 Llegadas y pernoctaciones Región de Los Lagos primer semestre 2022



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

De igual forma, SERNATUR entrega una base de datos la cual muestra el siguiente panorama de lo que fue el turismo en la Región de Los Lagos durante el 2022. Dentro de esto se puede ver que la mayor cantidad de turistas proviene de la misma región y de la Región Metropolitana.

Ilustración 3 Turismo en la Región de Los Lagos



Fuente: Big Data para el turismo – SERNATUR (2023)

4.2.- Marco Teórico

Para el desarrollo del presente estudio es necesario conocer los lineamientos con los cuales se trabajará teóricamente, para esto se utilizarán metodologías principalmente de la evaluación privada y social de proyectos, además de metodologías de estudios de mercado donde se aplique el uso encuestas de satisfacción y preferencias de uso, de igual forma se busca aplicar metodologías de evaluación operacional/técnica y financiera



4.2.1 Proyecto

Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana. (...) El proyecto de inversión es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad. (Baca Urbina, 2010)

Un proyecto es, ni más ni menos, la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema que tiende a resolver, entre tantos, una necesidad humana. Cualquiera que sea la idea que se pretende implementar, la inversión, la metodología o la tecnología por aplicar, ella conlleva necesariamente la búsqueda de proposiciones coherentes destinadas a resolver las necesidades humanas. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)

Finalmente, se encuentra la definición de Ernesto Fontaine en el texto “Evaluación social de proyectos” donde plantea lo siguiente: “Para el economista, un proyecto es la fuente de costos y beneficios que ocurren en distintos periodos de tiempo. El desafío que enfrenta es identificar los costos y beneficios atribuibles al proyecto, medirlos y valorarlos con el fin de emitir un juicio sobre la conveniencia de ejecutar ese proyecto. Esta concepción lleva a la evaluación económica de proyectos. Para un financista que está considerando prestar dinero para su ejecución, el proyecto es el origen de un flujo de fondos provenientes de ingresos y egresos de caja, que ocurren a lo largo del tiempo; el desafío es determinar si los flujos de dinero son suficientes para cancelar la deuda. Esta manera de concebir el proyecto lleva a la evaluación financiera de proyectos.” (Fontaine, 2008)



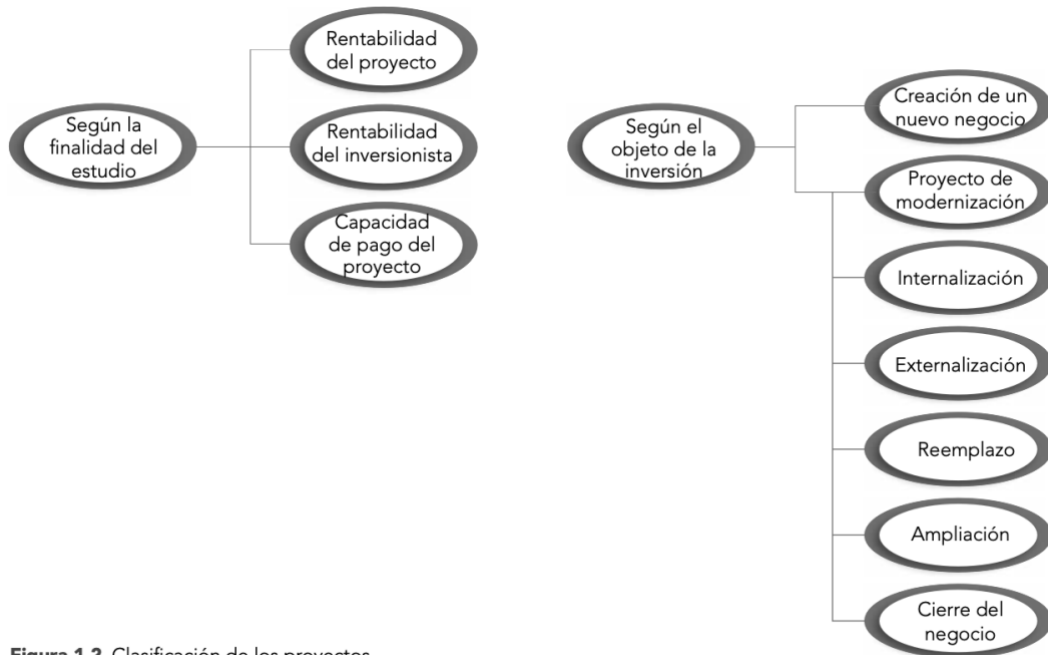
4.2.2.- Evaluación Privada de Proyectos

Pasando a lo que es la Evaluación privada de proyectos se encuentra diversa información en la literatura, donde autores reconocidos en el tema plantean sus definiciones y procesos a la hora de querer evaluar un nuevo proyecto con fines privados.

“La Evaluación de Proyectos es el proceso de identificar, cuantificar y valorar los costos y beneficios que se generen de este, en un determinado periodo de tiempo. Siendo su objetivo, determinar si la ejecución del proyecto es conveniente para quien lo lleve a cabo.” (Meixueiro Garmendia & Perez Cruz, Metodología General para la Evaluación de Proyectos, 2008)

La Evaluación de Proyectos pretende medir objetivamente ciertas variables resultantes del estudio del proyecto, las cuales permiten obtener diferentes indicadores financieros que finalmente sirven para evaluar la conveniencia económica de implementar el proyecto. (...) La correcta valoración de los beneficios esperados permitirá definir de manera satisfactoria el **criterio de evaluación** que sea más adecuado. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)

Dentro de la evaluación privada de proyectos se puede ver que estas se pueden clasificar, dentro de esto los autores de “Preparación y evaluación de proyectos” plantean 2 clasificaciones las cuales se diferencian respecto a la finalidad de estudio y el objeto de inversión, en la siguiente ilustración se muestra la clasificación que estos plantean y sus diferentes aristas dependiendo de lo que busca realizar el evaluador.

Ilustración 4 Clasificación de los proyectos**Figura 1.2** Clasificación de los proyectos.

Fuente: Preparación y evaluación de proyectos (Sapag Chain, et al., 2014)

Por el lado de la finalidad de estudio se tiene que esta puede ser por la rentabilidad del proyecto, rentabilidad del inversionista y finalmente la capacidad de pago del proyecto. Estas tres son las primeras clasificaciones que plantean los autores. De igual forma viendo la evaluación según el objeto de la inversión se encuentran dos grandes clasificaciones la primera siendo la creación de un nuevo negocio y la segunda la modernización de proyectos, esta última tiene subcategorizaciones según los que se busque hacer con el proyecto a modernizar.

La evaluación privada de proyectos busca determinar la prefactibilidad o factibilidad de inversión de un proyecto, esto con fines particulares y privados. Para este tipo de evaluación se utilizan precios de mercado competitivos.

Estos estudios pueden tener diversas finalidades como lo son medir la rentabilidad de un proyecto a través del tiempo, la capacidad de rentabilidad del inversionista o la capacidad de pago o endeudamiento del proyecto como tal. De igual forma la evaluación privada de



proyectos ayuda a determinar por ejemplo si es viable seguir o cerrar un proyecto en específico como también si es viable crear nuevos proyectos.

4.2.3.- Evaluación Social de Proyectos

Siguiendo con la evaluación de proyectos se pueden encontrar evaluaciones sociales las cuales no perciben un lucro, sino que buscan mejorar el bienestar de una comunidad o sociedad. En la literatura se encuentran las siguientes definiciones según los puntos de vista de diversos autores expertos en el tema, además del punto de vista de organizaciones gubernamentales del país las cuales buscan financiera proyectos sociales a través de fondos públicos.

En este caso el objetivo principal es entregar beneficios sociales, los cuales no necesariamente representan un retorno de inversión. “Consiste en comparar los beneficios con los costos que dichos proyectos implican para la sociedad, es decir, consiste en determinar el efecto que el proyecto tendrá sobre el bienestar de la sociedad (bienestar social de la comunidad)” (Fontaine, 2008)

Cuando un proyecto desde el punto de vista privado no resulta rentable, pero sí lo es socialmente, la evaluación social permite determinar si el monto del subsidio al inversor privado para que el proyecto le resulte rentable es compensado por los beneficios sociales. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)

“Es así como en la evaluación social, tradicionalmente consideramos como beneficios solamente la mayor riqueza para el país asociada ala mayor disponibilidad de bienes y servicios que se generan con los proyectos (crecimiento económico), y como costos solamente los sacrificios de recursos que el país debe realizar para lograr esos beneficios.” (Contreras, 2004)

En general este tipo de proyectos son financiados por el estado y buscan resolver necesidades de grupos determinados de personas, para la evaluación de estos proyectos se utilizan precios sociales, los cuales no cuentan con intervención del mercado.

El Ministerio de Desarrollo Social define la Evaluación Social de Proyectos como: “un conjunto integrado y articulado de acciones, prestaciones y beneficios destinados a lograr un propósito específico en una población objetivo, de modo de resolver un problema o atender una necesidad que la afecte.” (Ministerio de Desarrollo Social, 2021)

Ilustración 5 Elementos claves para un proyecto social

TABLA 1.1. ELEMENTOS CLAVES DE UN PROYECTO SOCIAL
Debe tener el propósito de resolver un problema.
Debe tener un diseño, que en su conjunto, responda a la solución de un problema público y/o necesidad concreta que afecte a la población objetivo. De igual modo, dicho diseño debe permitir la medición del desempeño global del programa, en particular sus resultados intermedios y finales.
Debe identificar claramente la población objetivo que recibirá los bienes y/o servicios provistos por el programa en un período determinado.
Debe identificar cuáles son los bienes y/o servicios provistos por el programa, así como sus efectos (resultados esperados) en los beneficiarios.

Fuente: Elaboración propia en base a [Ministerio de Desarrollo Social y Familia 2020].

Fuente: Guía de diseño y evaluación de proyectos sociales (Ministerio de Desarrollo Social)

Dentro de la evaluación social de proyectos es importante definir el objetivo de esta, así como el periodo de implementación en el que se realizara. Los periodos pueden ser ex-ante, ex-dure o ex-post y según los periodos se define que evaluación se debe realizar. Cada periodo tiene un tipo de evaluación asociado y para el caso del periodo ex-dure se aplican las 3 evaluaciones. Para esto el Ministerio de Desarrollo Social presenta la siguiente ilustración donde se enumeran los objetivos de los tipos de evaluación para los proyectos sociales.

Ilustración 6 Objetivo de los tipos de evaluación

TABLA 1.3. OBJETIVOS DE LOS TIPOS DE EVALUACIÓN			
Tipos de Evaluación	Antes de implementación	Durante implementación	Después de implementación
	Ex-Ante	Ex-Dure	Ex-Post
Evaluación de Diseño	Analizar el diseño de una hipótesis y/o teoría de cambio, el cual permita una evaluación de la causalidad, a fin de asegurar una implementación (más) efectiva del proyecto.	Usar los datos disponibles del proyecto para analizar y mejorar la hipótesis y/o teoría de cambio y el diseño, a fin de guiar cambios al proceso y ajustar los resultados y/o impactos del proyecto.	Usar los resultados y/o impactos del proyecto para analizar y mejorar la hipótesis y/o teoría de cambio del proyecto.
Evaluación de Seguimiento		Usar los datos disponibles de implementación para evaluar el proceso, progreso e implementación del proyecto social.	
Evaluación de Resultados		Evaluar los resultados y/o impacto que el proyecto está causando en la población objetivo, identificando oportunidades para mejorar la hipótesis y/o teoría de cambio, el diseño, y el proceso de implementación.	Evaluar los resultados y/o impactos que el proyecto causó a la población, a fin de usar las conclusiones para decisiones sobre la escala (o tamaño) del proyecto en el futuro y cómo mejorar este proyecto y otros similares.

Fuente: Elaboración propia en base a [Gertler et al. 2006; UNITAR 2017; WHO 2013; Rogers et al. 2015]

Fuente: Guía de diseño y evaluación de proyectos sociales (Ministerio de Desarrollo social)

4.2.4.- Diferencias entre Evaluación Privada y Social

La principal diferencia entre la evaluación privada y social son los precios y la tasa de descuento utilizados para evaluar el proyecto. Mientras que la primera se utilizan precios de mercado y una tasa de descuento privada, en la segunda se consideran precios sociales y la tasa social de descuento. (Meixueiro Garmendia & Perez Cruz, Metodología general para la evaluación de proyectos, 2008)

El texto “Evaluación social de inversiones públicas: enfoque alternativos y su aplicabilidad para Latinoamérica” publicado por la CEPAL plantea lo siguiente: “Ya mencionamos que una primera gran diferencia entre evaluación privada y evaluación social está dada por el hecho de que los ítems a considerar como costos y beneficios no son los mismos” (Contreras, 2004)

4.2.5.- Proceso de Evaluación de Proyectos

Luego definir lo que es un proyecto, los tipos de evaluación de proyectos y sus diferencias es necesario conocer el proceso de evaluación de proyectos desde la mirada de diversos autores, los cuales plantean diversos análisis a realizarse y a su vez diversos pasos a considerar. Dentro de esto el autor Gabriel Baca define en el texto “Evaluación de proyectos” el siguiente procedimiento para la formulación y evaluación de proyectos como una estructura general de este.

Ilustración 7 Estructura General de la evaluación de proyectos

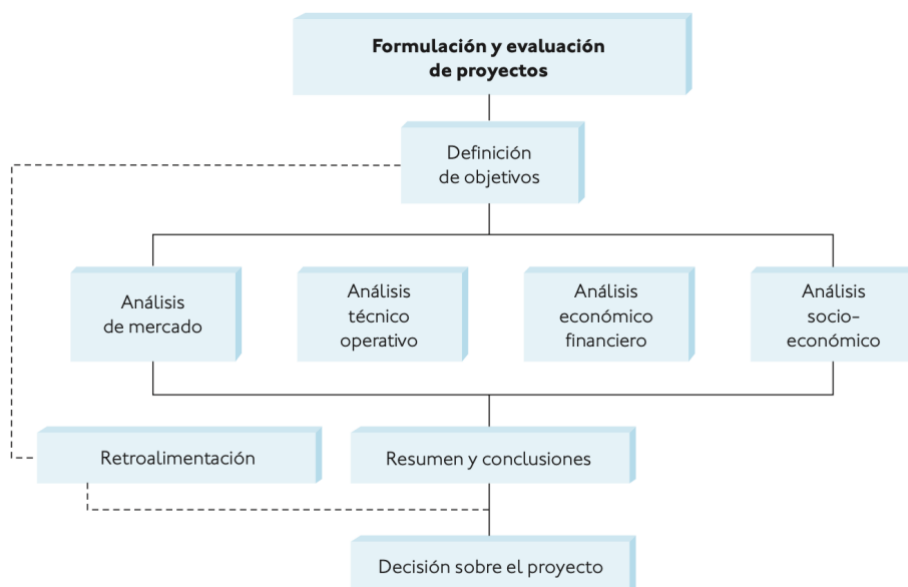


Figura 1.1 Estructura general de la evaluación de proyectos.

Fuente: Evaluación de proyectos (Baca Urbina, 2010)

Como se ve en la ilustración anterior, luego de la definición de objetivos además de realizar los análisis correspondientes es relevante el obtener una retroalimentación del proceso que se está realizando, para de esta forma tomar la mejor decisión del proyecto como evaluador, esto debe ir a la par con el resumen y las conclusiones que se vayan obteniendo.

De igual forma dentro del marco que plantea Baca Urbina es necesario definir lo siguiente: “El marco de desarrollo, marco de referencia o antecedentes del estudio, donde el estudio debe ser situado en las condiciones económicas y sociales, y se debe aclarar por qué se pensó en emprenderlo; a qué persona o entidades beneficiará; qué problema específico resolverá; si se pretende elaborar determinado artículo solo porque es una buena opción de inversión, sin importar los beneficios sociales o nacionales que podría aportar, etcétera.” (Baca Urbina, 2010)

Ilustración 8 Proceso de la evaluación de proyectos

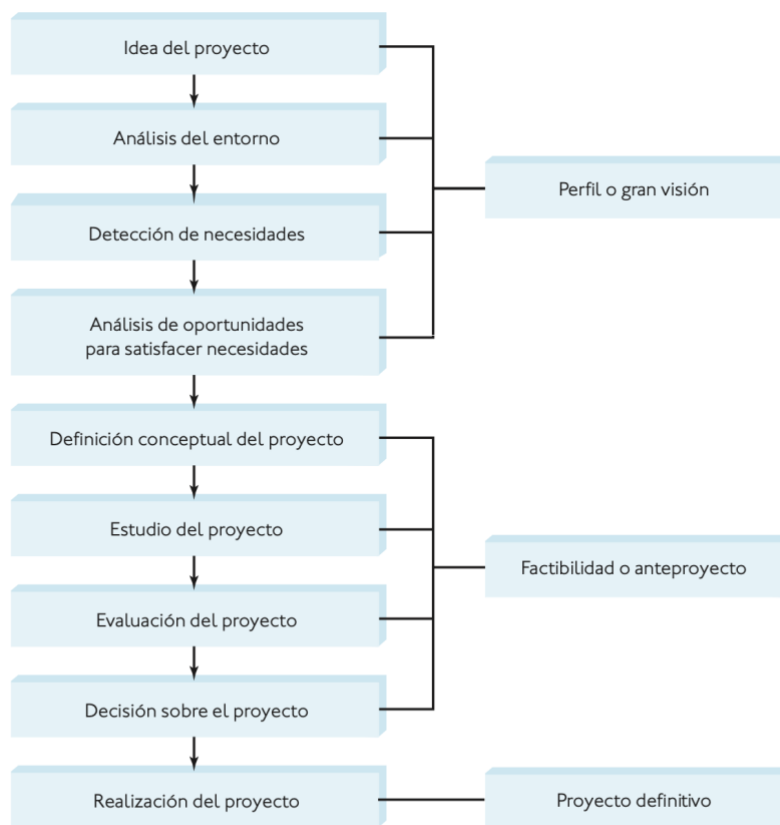


Figura 1.2 Proceso de la evaluación de proyectos.

Fuente: Evaluación de proyectos (Baca Urbina, 2010)

Por otra parte, la metodología para la evaluación de proyectos creada por la CEPEP organización mexicana del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos indican la siguiente estructura de evaluación de proyectos. “Preparar un proyecto significa la construcción de un

flujo de costos y beneficios durante el horizonte de evaluación. Este flujo tendrá como base la realización de los siguientes cinco estudios: de mercado, técnico, ambiental, legal y económico.” (Meixueiro Garmendia & Perez Cruz, Metodología General para la Evaluación de Proyectos, 2008)

Por el lado de la “Preparación y Evaluación de Proyectos” de Sapag se presenta que se debe buscar la viabilidad de la idea, a través de 9 preguntas las cuales se relacionan a los 5 análisis que se deben realizar para formular y evaluar un proyecto los cuales son: estudio mercado, estudio técnico, estudio organizacional y legal, estudio financiero y estudio ambiental, siendo estos los determinantes al momento de buscar hacer o no un proyecto.

Ilustración 9 Establecimiento de la viabilidad de la idea

Comercial	¿Es valorado por el mercado final?
Técnica	¿Se dispone de la tecnología, los recursos y las condiciones?
Organizacional	¿Se dispone del know how y capacidad administrativa?
Legal	¿Existe alguna restricción regulatoria que lo impida?
Ambiental	¿Genera un impacto ambiental negativo?
Financiera o económica	¿Se tiene acceso a recursos? ¿Son los ingresos mayores que los costos?
Vial	¿Genera algún impacto vial negativo? (EIV)
Ética	¿El proyecto es acorde con los principios y valores de quienes lo ejecutan?
Social	¿Cumple con los intereses de la comunidad interna y externa?

Figura 3.1 Establecimiento de la viabilidad de la idea.

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos (Sapag Chain, et al., 2014)

Respecto al proceso y la cronología de realización de los análisis planeados lo que indica Sapag es que el proceso se debería realizar de la siguiente manera, considerando la formulación, evaluación, obtención de información, flujo de caja y evaluación de sensibilización, además de los estudios indicados.

Ilustración 10 Proceso de análisis

Cuadro 3.1 Estudio de viabilidad económica

Formulación y preparación				Evaluación
Obtención y creación de información			Flujo de caja	Evaluación Sensibilización
Estudio mercado	Estudio técnico	Estudio organizacional y legal	Estudio financiero	
Estudio de impacto ambiental				

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos (Sapag Chain, et al., 2014)

Este proceso de análisis es el más conocido y de los más usados, donde se puede determinar la viabilidad económica del proyecto a evaluar.

4.2.6.- Estudio de Mercado

Dentro de lo que es el estudio de mercado se encuentra una de las definiciones más conocidas realizada por un erudito en lo que es marketing en el mundo esta es la definición de Kotler, esta plantea una definición sencilla la cual dice “Un estudio de mercado consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.” (Kotler, Bloom , & Hayes, 2004)

Por otro lado, y más ligado a una definición relacionada a la evaluación de proyectos se tiene la definición que se encuentra en el libro “Preparación y evaluación de proyectos” de

Sapag, esta plantea lo siguiente: “Uno de los factores más críticos en el estudio de proyectos es la determinación de su mercado, tanto por el hecho de que aquí se define la cuantía de su demanda e ingresos de operación como por los costos e inversiones implícitos. (...) El estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y la demanda, o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y los procedimientos que se utilizaran como estrategia comercial. (...) Los objetivos específicos del estudio de mercado serán: ratificar la posibilidad real de colocar en el mercado el producto o servicio que elaboraría el proyecto, conocer los canales de comercialización que usan o podrían usarse en la comercialización, determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014).

Por otro lado, otra definición de Estudio de Mercado que se puede encontrar en la literatura es la que indica el libro “Evaluación de Proyectos” de Gabriel Baca. Dentro de su análisis plantea lo siguiente: “Con el nombre de **estudio de mercado** se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. (...) El estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.” (Baca Urbina, 2010).

Dentro de esto el autor Gabriel Baca (2010) plantea la siguiente estructura para la realización del Estudio de Mercado:

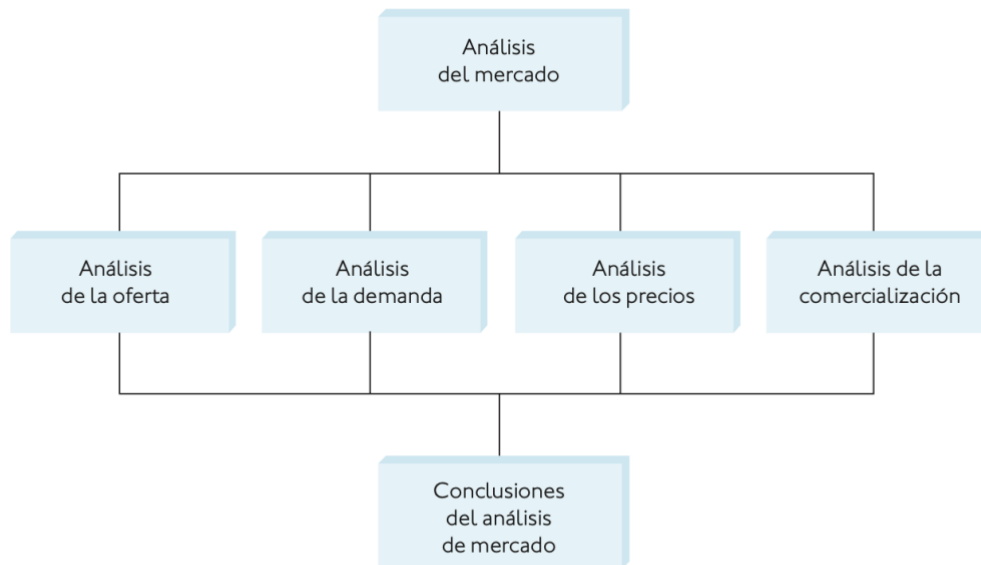
Ilustración 11 Estructura de análisis del mercado

Figura 2.1 Estructura del análisis del mercado.

Fuente: Evaluación de proyectos (Baca Urbina, 2010)

4.2.7.- Estudio operacional/técnico

Respecto a la realización de un nuevo proyecto es de suma importancia el tener un estudio técnico, el cual entregara lineamientos fundamentales para poder proseguir con la evaluación considerando todas las variables que se puedan presentar ya sea internas o externas.

Por esto el autor Gabriel Baca Urbina presenta la siguiente definición: “El estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.” (Baca Urbina, 2010).

Respecto al planteamiento del estudio técnico de Baca Urbina se puede ver que a diferencia de otros autores en este caso se incluye parte de la organización jurídica dentro del estudio técnico, mientras que otros autores plantean esto como un estudio aparte del técnico.

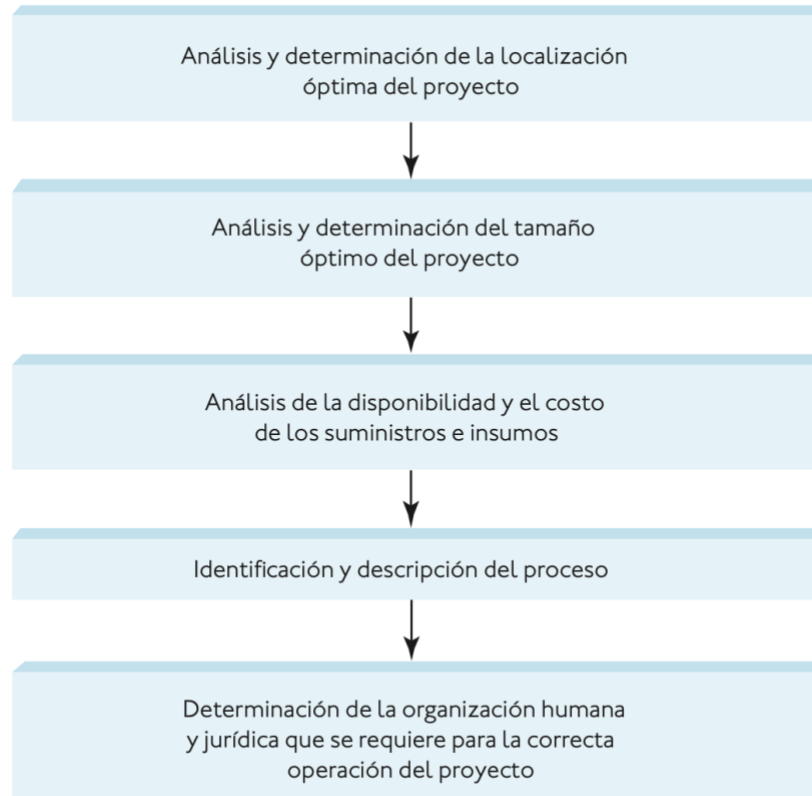
Ilustración 12 Partes que conforman un estudio técnico

Figura 3.1 Partes que conforman un estudio técnico.

Fuente: Evaluación de proyectos (Baca Urbina, 2010)

Dentro de lo que es el estudio técnico el texto de “Preparación y evaluación de proyectos” de Sapag plantea que este está relacionado a la ingeniería del proyecto “Los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse si se implementa el proyecto. De ahí la importancia de estudiar con especial énfasis la valorización económica de todas sus variables técnicas.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)

El texto “Evaluación de proyectos” presentado por la CEPEP en México (2008) indica que en el estudio técnico “Se detallan y cuantifican los costos de inversión, mantenimiento y operación de la alternativa seleccionada. Además, se verifica si la tecnología es la más



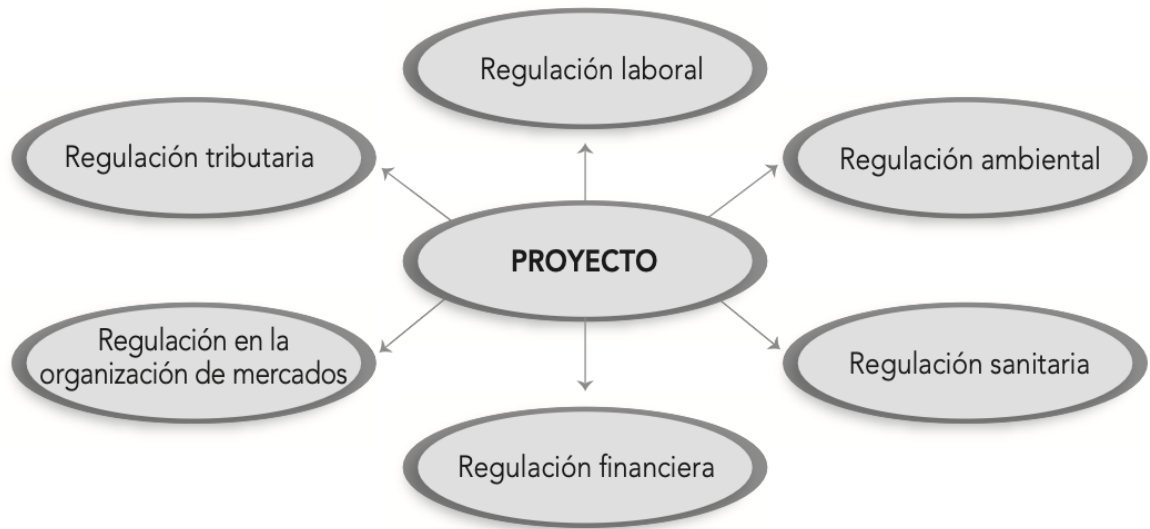
adecuada para llevar a cabo el proyecto” (Meixueiro Garmendia & Perez Cruz, Metodología General para la Evaluación de Proyectos, 2008)

4.2.8.- Estudio Legal y Organizacional

Todo proyecto sin importar su tamaño o su mercado debe tener un estudio legal y organizacional, las leyes se pueden aplicar de diversas maneras según el objeto al cual se relacionan, es por esto por lo que conocer el marco legal es de suma importancia antes de poner en marcha el proyecto.

Dentro de este estudio Sapag plantea la siguiente definición para estudio organizacional “El estudio organizacional de un proyecto debe considerar la definición de una serie de aspectos que tienen repercusión en su rentabilidad, por ejemplo, el nivel de participación de unidades externas, es decir, hasta qué punto debieran considerarse actividades desarrolladas por externos a través de la tercerización o del outsourcing, como actividades de logística, servicios de seguridad, servicios de contabilidad, alimentación del personal, aseo, mantenimiento, etcétera. Como consecuencia de ello, se deberá definir entonces el tamaño de la estructura organizacional que tendrá el proyecto. Mientras más actividades se tercericen, menos complejo será el tamaño de la estructura organizacional.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)

El estudio de viabilidad de un proyecto de inversión debe asignar especial importancia al análisis y conocimiento del cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto, tanto en su etapa de origen como en la de su implementación y posterior operación. (...) Ningún proyecto, por muy rentable que sea, podrá llevarse a cabo si no se encuadra en el marco legal de referencia, en el que se encuentran incorporadas las disposiciones particulares que establecen lo que legalmente está aceptado por la sociedad, es decir, lo que se manda, prohíbe o permite. (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)

Ilustración 13 Entornos Legales**Figura 11.2** Entornos legales.

Fuente: Preparación y Evaluación de Proyectos (Sapag Chain, et al., 2014)

4.2.9.- Estudio Económico y Financiero

Finalmente, dentro de la evaluación de proyectos encontramos el estudio económico y financiero, este es de suma importancia ya que entregara la información necesaria para tomar la decisión de pre-inversión como evaluadores de proyectos junto con los estudios anteriormente vistos, dentro de esto veremos 2 definiciones de cómo desarrollar este estudio.

El autor Gabriel Baca Urbina plantea la siguiente definición de Estudio Financiero “Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.” (Baca Urbina, 2010)

Ilustración 14 Estructuración del análisis económico

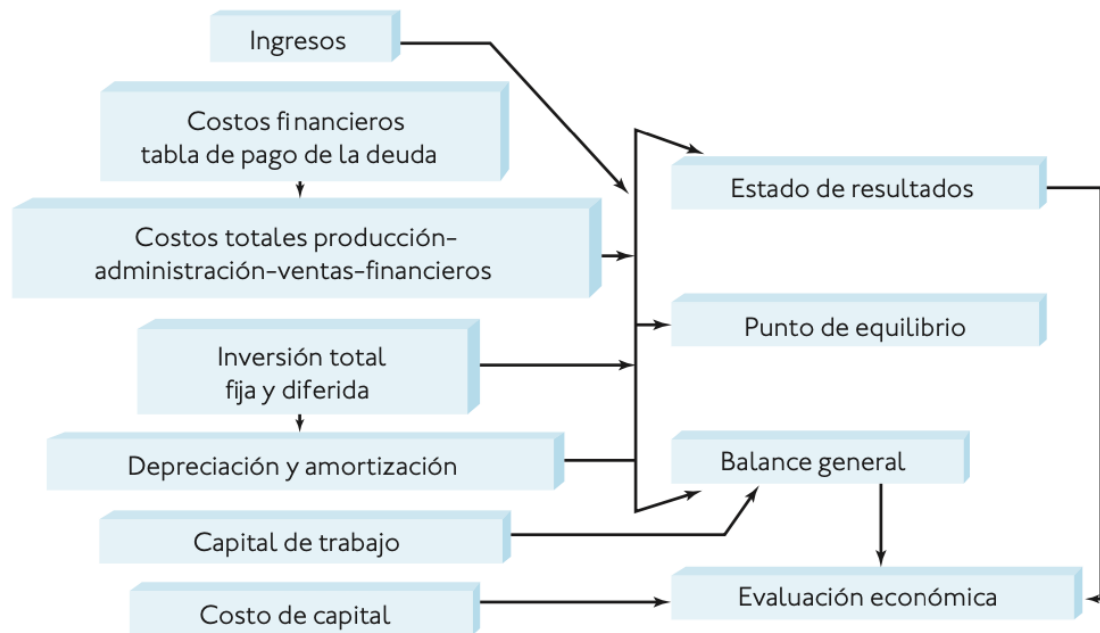


Figura 4.1 Estructuración del análisis económico.

Fuente: Evaluación de proyectos (Baca Urbina, 2010)

Por otro lado, el texto de Sapag “Preparación y evaluación de proyectos” plantea la siguiente definición de estudio financiero “La última etapa del análisis de viabilidad financiera de un proyecto es el estudio financiero. Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y datos adicionales para la evaluación del proyecto y estudiar los antecedentes para determinar su rentabilidad. (...) La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo, el valor de desecho o la tasa de descuento del proyecto.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)



Finalmente, se tiene que según Sapag “La evaluación del proyecto se realiza sobre la estimación del flujo de caja de los costos y beneficios. La existencia de algunas diferencias en ciertas posiciones conceptuales, así como también por la incidencia del financiamiento, hace que la rentabilidad del proyecto difiera de la del inversionista.” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)

5.- PROPUESTA DE METODOLOGÍA

En base a lo expuesto en el marco teórico y buscando seguir los lineamientos de los diversos autores presentados se entrega la propuesta metodológica a aplicarse en este estudio.

Dentro de la metodología se utilizarán definiciones y procesos de estudio expuestos por Sapag (2014) en el libro “Preparación y Evaluación de Proyectos” así como el texto “Evaluación de Proyectos” de Gabriel Baca (2010). Dentro de estos textos se buscará utilizar los mejores estudios de cada uno en base a los objetivos presentados.

Las etapas de desarrollo para el estudio son las siguientes:

5.1.- Etapa 1 Desarrollo e implementación

Previo al envío masivo de esta encuesta se calcula el tamaño de muestra estimado para que los resultados y análisis obtenidos de la encuesta sean representativos, de igual forma se realizará un Focus Group con 10 trabajadores del banco a los cuales se les plantearán una serie de preguntas guías con la finalidad de saber si el formato de preguntas que la encuesta contiene es entendido por todo tipo de personas, sin importar género o edad.

Se enviará la encuesta a los cotizantes de Bienestar vía correo electrónico masivo a través de la casilla de correos de “Bienestar Contigo” la cual estará abierta para recibir respuesta durante 7 días a partir de la fecha de difusión. Su difusión será a través de un enlace que dirigirá a un “Formulario de Microsoft” donde se podrá contestar la encuesta siempre y cuando el trabajador ingrese a su correo institucional.

En base a las conclusiones obtenidas de la encuesta se desarrolla el estudio de mercado del proyecto.

5.2.- Etapa 2 Diseño del proyecto

Luego de la obtención de resultados con la encuesta aplicada en la etapa anterior, se comenzará a diseñar el proyecto tomando en consideración las preferencias de uso que se tiene en la actualidad por parte de los cotizantes respecto a los recintos vacacionales con los que cuenta Bienestar.

Entrando a la fase técnica u operacional del proyecto no es necesario determinar la localización ya que esta ha sido determinada por la Gerencia. Aun así, se realizará el análisis de la localización correspondiente y será necesario determinar el tamaño óptimo y los costos de los suministros para finalmente determinar el servicio final que se le entregará a los cotizantes.

Como último paso se evaluarán las restricciones legales que podrían existir en la posible implementación de proyecto y los requisitos necesarios para la creación de un recinto capacitado para recibir pasajeros en la región de Los Lagos.

5.3.- Etapa 3 Evaluación del proyecto

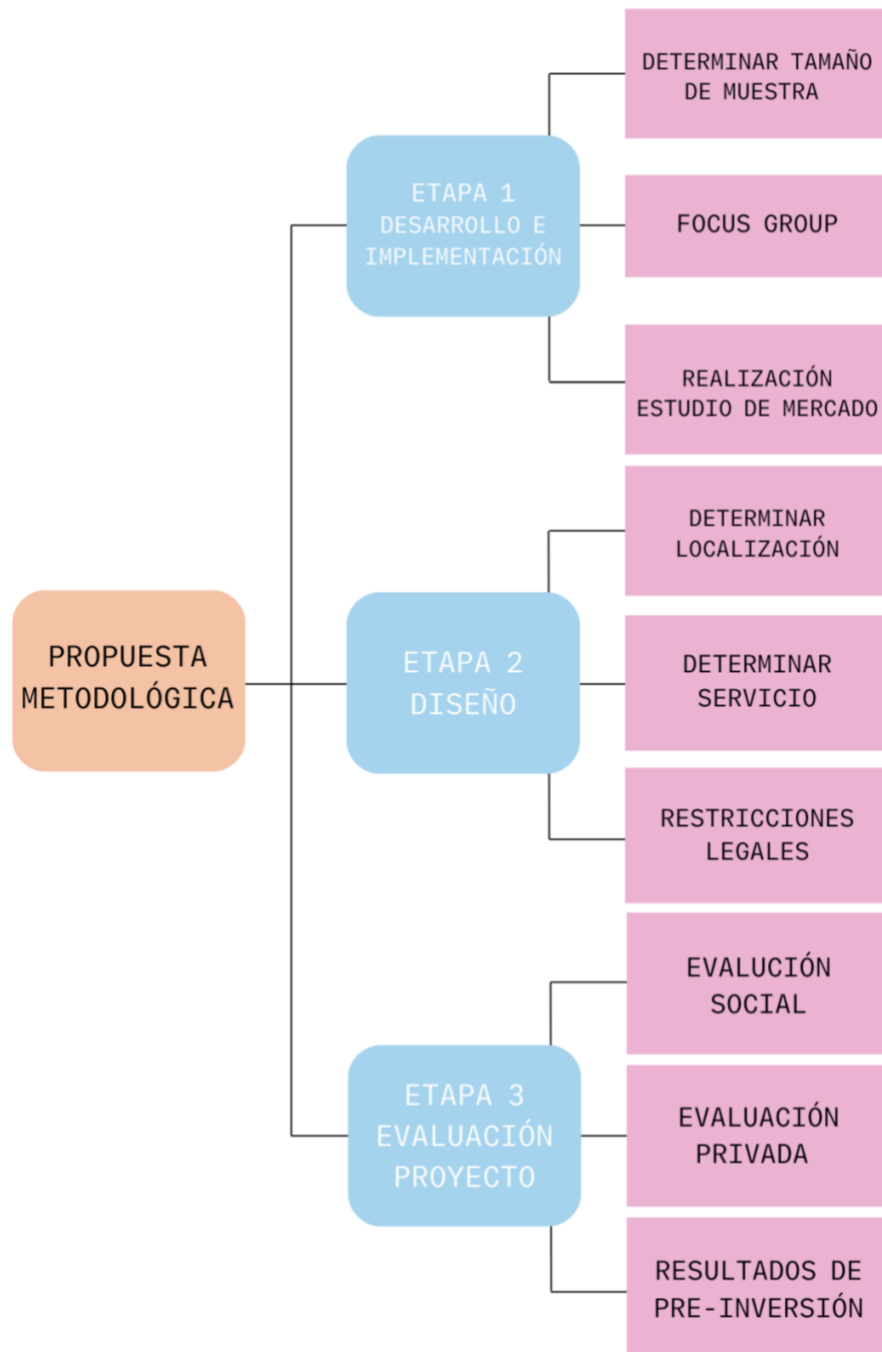
Debido a que la Gerencia es una institución sin fines de lucro se evaluará el proyecto desde un punto de vista social y para obtener resultados más reales al mercado también se evaluará desde un punto de vista privado, de esta forma se busca determinar el valor que se genera desde los dos puntos de vista.

Dentro de esto se determinará el flujo de caja correspondiente para ambas visiones al igual que la rentabilidad que el proyecto pueda generar en un plazo de 10 años.

Finalmente, se obtendrán los resultados de pre-inversión para la toma de decisión final por parte de la Gerencia.

A modo de resumen se presenta el siguiente esquema donde se enumeran las etapas a seguir en la propuesta metodológica.

Ilustración 15 Esquema propuesta metodológica



6.- DESARROLLO DEL PROYECTO

En lo siguiente se desarrollará la metodología antes planteada, con la finalidad de obtener los lineamientos para las finales conclusiones de la evaluación de proyecto del nuevo balneario para la Gerencia de Bienestar.

6.1.- Desarrollo y difusión.

Previo al desarrollo de la encuesta es necesario conocer el tamaño de muestra mínimo para que los resultados obtenidos sean representativos, de igual forma se realizaran testeos previos al envío masivo de la encuesta para que el desarrollo de esta misma sea entendido por todos los cotizantes de Banco Estado.

6.1.1.- Calculo tamaño de muestra

Se calcula el tamaño de muestra esperado para que los resultados de la encuesta sean representativos, en base al muestreo probabilístico aleatorio simple, ya que previo al envío de la encuesta se conoce el total de cotizantes de bienestar el cual corresponde al mes de junio de 2023 a un total de 11.875 cotizantes, “Garantiza que todos los individuos que componen la población blanco tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra.” (Otzen & Manterola, 2017)

La ecuación que se utilizara para obtener el tamaño de muestra es la siguiente:

Ecuación 1 Tamaño muestra

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Los valores utilizados para el cálculo son los siguientes:

- N, cantidad de trabajadores cotizantes de bienestar que a junio de 2023 corresponde a 11.875.-
- Se considera un nivel de confianza del 95%
- σ , es la desviación estándar de cotizantes y corresponde a 0,5
- Z, distribución normal para el nivel de confianza de 95% correspondiente a 1,96
- e limite aceptable de error muestral el cual corresponde a 5%

Ecuación 2 Calculo tamaño muestra

$$n = \frac{11.875 * 0,5^2 * 1,96^2}{(11875 - 1)0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2}$$

$$n \cong 373$$

Al realizar el cálculo del tamaño de muestra se determina que para poder obtener resultados representativos se necesitan al menos 373 respuestas de los cotizantes de Bienestar.

6.1.2.- Realización de Focus Group

Previo al envío masivo de la encuesta se realizó un Focus Group donde se invitó a 10 trabajadores de BancoEstado, todos residentes en la Región Metropolitana y se realizó una entrevista con 15 preguntas las cuales eran la base para la definición final de la encuesta que se enviaría masivamente.

Estos 10 trabajadores fueron elegidos en base a un voluntariado dentro de la Gerencia de Contabilidad del Banco y la Gerencia de Personas y Desarrollo Organizacional. Los participantes al llegar no tenían información respecto a la finalidad de la entrevista lo que hizo que sus respuestas no fueran sesgadas, de igual forma se buscó la mayor equidad posible logrando entrevistar a 6 hombres y 4 mujeres.



Algunos resultados obtenidos luego de la implementación del Focus Group fueron los siguientes:

- Los trabajadores no se encontraban al conocimiento de la existencia de dos balnearios específicos. Siendo estos Casona Las Rastras en Talca y Lago Pollux en Coyhaique. La instancia les ayudo a conocer esto balnearios respecto a su ubicación y metodología de reserva.
- Un porcentaje del grupo no asiste activamente a los balnearios debido a que no es posible asistir con mascotas a los recintos, esto es una queja que ellos tienen y buscan que en la brevedad se logre implementar una norma que los autorice a asistir con sus mascotas.
- Debido a que todos los entrevistados residen en la Región Metropolitana se notó una alta preferencia de visita a los balnearios ubicados en la Región de Valparaíso, teniendo énfasis en la visita con fines de descanso al balneario ubicado en El Retiro, Quilpué.
- Los entrevistados concluyeron que es necesario agregar una pregunta de “comentarios finales” donde quien responda pueda dar su libre opinión respecto a los balnearios.

Luego de que los trabajadores participaran en el Focus Group a cada uno de ellos se les entrego una taza con temática de la Gerencia para agradecer su disposición y comentarios por participar de la entrevista.

Como conclusión, esta instancia ayudó a determinar los lineamientos en los cuales se desarrollaría la encuesta, así como determinar algunas hipótesis previas respecto al porqué un grupo de cotizantes no asiste a los balnearios (caso particular de no poder asistir con mascotas).

6.1.3.- Difusión y conclusiones de la encuesta

Dentro del desarrollo y planteamiento definitivo de la encuesta se tomaron en cuenta los comentarios obtenidos en las entrevistas realizadas a modo de Focus Group a los 10 trabajadores antes mencionados de Banco Estado.

La encuesta aplicada a los trabajadores llamada “Encuesta preferencias de uso – Balnearios Bienestar” (Anexo 1) plantea en primera instancia una serie de preguntas que entregan algunas características básicas de los participantes, como lo son su rango etario, género y lugar de residencia, para poder luego realizar una segmentación respecto a las respuestas recopiladas que analizan las preferencias de uso los participantes de los balnearios que ofrece Bienestar hoy en día.

Estas respuestas entregan lineamientos a considerar para el proyecto que se está analizando, ya que las decisiones del servicio que se entregaran buscan ser justificadas por quienes utilizan los balnearios, que son en este caso los cotizantes de Bienestar.

Las preguntas con mayor influencia para la definición de los servicios del proyecto son las siguientes:

- ¿Cómo prefiere visitar los balnearios?
- ¿Con qué finalidad visita los balnearios?
- ¿Qué tipo de habitación prefiere?
- ¿Qué servicio de alimentación prefiere?
- ¿Qué lo hace elegir un balneario de Bienestar frente a otros hospedajes?
- Si Bienestar creara un nuevo Balneario, ¿A qué región le gustaría que perteneciera?

La encuesta fue difundida durante 7 días y se obtuvo un total de 1458 respuestas, correspondiente al 12% de los cotizantes de Bienestar. Algunos de los principales resultados fueron los siguientes:

Ilustración 16 Rango Etario

1. Seleccione su rango de edad

[Más detalles](#)

 Información

	18 – 24 años	5
	25 – 34 años	176
	35 – 44 años	539
	45 – 55 años	508
	Mas de 55 años	230



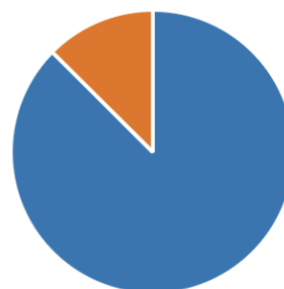
El rango etario con mayores respuestas fue entre 35 – 44 años el corresponde a un 37% seguido por el rango etario entre 45 – 55 años con un 35% de las respuestas.

Ilustración 17 Visitas de balnearios por los encuestados

4. ¿Ha visitado algún balneario de Bienestar?

[Más detalles](#)

	Sí	1275
	No	183



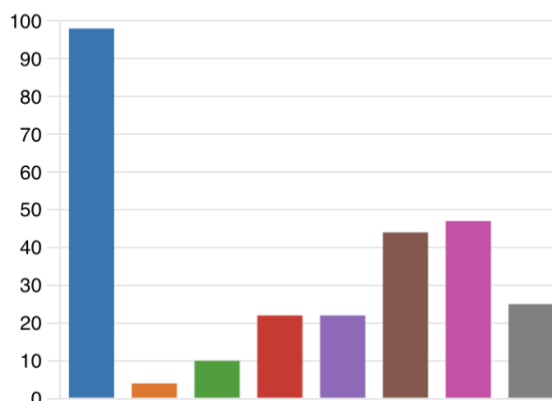
Se puede ver que de las 1458 respuestas solo 183 personas no han visitado nunca un balneario de Bienestar, esto corresponde al 13% de los encuestados. Para el análisis de quienes nunca han asistido a algún balneario de Bienestar se vera la pregunta 5 donde se enumeran algunas razones.

Ilustración 18 Razones por las cuales no ha visitado los balnearios

5. ¿Por qué no ha visitado algún balneario de Bienestar?

[Más detalles](#)

● No he tenido la oportunidad	98
● No le parecen atractivos los des...	4
● Lejanía con su domicilio	10
● Prioridades económicas	22
● No es Pet Friendly (no se permit...	22
● No encuentra disponibilidad	44
● Dificultad para realizar reservas	47
● Otras	25



Respecto a quienes fueron dirigidos a esta pregunta se puede visualizar que la opción con más votos fue la correspondiente a “No he tenido la oportunidad”, seguido de la opción de “Dificultad para realizar reservas”

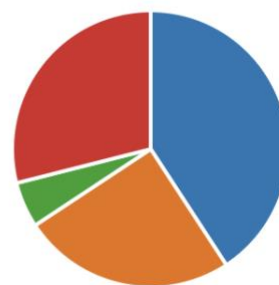
Ilustración 19 Frecuencia de visita de los balnearios

7. ¿Con qué frecuencia visita los balnearios?

[Más detalles](#)

 Información

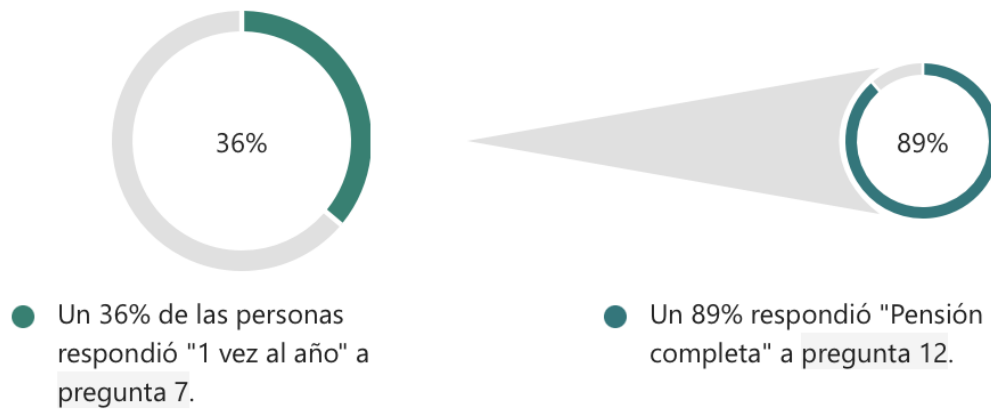
● 1 vez al año	520
● 2 - 3 veces al año	318
● Más de 4 veces al año	68
● No he asistido recientemente	369



Dentro de lo que es la visita a los balnearios se puede apreciar que el 41% visita al menos 1 vez al año algún balneario mientras que el 29% no ha asistido recientemente. De esta pregunta se pueden desprender algunas conclusiones:

Ilustración 20 Relación visita con tipo de alimentación

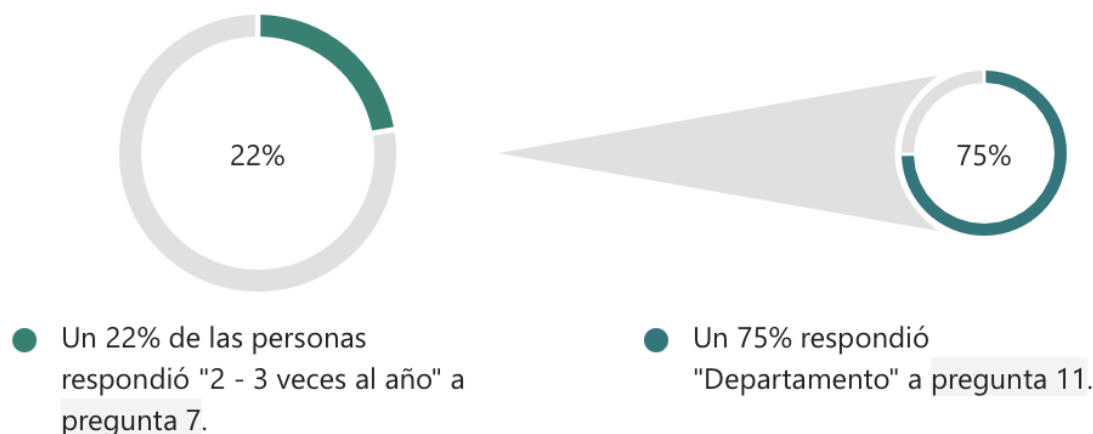
36% de las personas respondieron **1 vez al año** para esta pregunta y la mayoría respondió "**Pensión completa**" a la pregunta 12.



Respecto a esto se puede concluir que quienes asisten al menos 1 vez al año a algún balneario valoran el servicio de alimentación completo que incluye desayuno, almuerzo y cena. Una explicación para esto podría ser que estas personas visitan los balnearios preferentemente en temporada alta.

Ilustración 21 Relación vista con tipo de habitación

22% de las personas respondieron **2 - 3 veces al año** para esta pregunta y la mayoría respondió "**Departamento**" a la pregunta 11.



De igual forma se puede concluir que del total de personas que respondieron que asisten “2 – 3 veces al año” a algún recinto, un 75% de estos prefieren como habitación la opción de “departamento”, esto ayuda a inferir de igual forma que la opción “departamento” es una de las opciones más requeridas por los usuarios al momento de asistir a un balneario, lo que al analizar esta pregunta es confirmado, obteniendo un 63% de las preferencias

Ilustración 22 Tipos de habitación que ofrece Bienestar

11. ¿Qué tipo de habitación prefiere?

[Más detalles](#) Información

	Cabaña	466
	Departamento	805
	Habitación compartida	4



De las conclusiones que podemos observar la mayor parte de la población de la muestra se encuentra en un rango etario hacia los 45 en adelante, esto nos indica que la población de trabajadores que mayormente visita los balnearios de bienestar es mayor a 45 por esto es importante facilitar la accesibilidad a los visitantes, ya sea con rampas de acceso o ascensores, logrando así que los recintos sean más inclusivos.

Continuando con la frecuencia que los encuestados visitan los balnearios, la gran parte de ellos (41%) ha asistido al menos 1 vez al año a un balneario, por lo que sería correcto afirmar que se trata de un periodo de vacaciones posiblemente en temporada alta, para no dejar lugar a dudas esta pregunta también fue incorporada demostrando que efectivamente, 752 entrevistados visitan en temporada alta los balnearios, mientras que solo 235 prefieren hacerlo durante Feriados y/o interferiados, y respecto a en compañía de quien les gusta asistir a los balnearios tan solo 8 dijeron que les gusta asistir solos, mientras que 26 (2%) prefiere hacerlo



con amigos, 154 en pareja y 1087 (85%) con la familia en general, destacando el uso para descanso y relajación, hospedaje (521) y turismo (404).

En otro punto importante se señalan las razones por las que los encuestados no han visitado algún balneario, destacando con 98 votos la falta de oportunidades para acceder al beneficio, y en 2do lugar la dificultad para realizar las reservas, casi empatado con la falta de disponibilidad de estos, con una diferencia de 3 votos, dentro del balneario de preferencia resalta Villarrica con 809 puntos, en contraste a el balneario Bahía de Inglesa con 210, Coyhaique con 17 y Talca con solo 6.

Finalmente, se observa que existe un gran interés en la incorporación de un nuevo balneario, especialmente en regiones al sur del país.

6.1.4.- Realización estudio de mercado

Dentro de lo que es el estudio de mercado es necesario identificar ciertas variables planteadas en el texto de Sapag como lo son el mercado del proyecto, el cual ayuda a identificar los agentes de mercado.

De igual forma se identifican variables que se plantean en el texto de Gabriel Baca donde se realiza un estudio de la oferta, la demanda y un mix marketing. Para con estos estudios obtener las conclusiones correspondientes al estudio de mercado.

Mercado del proyecto

El mercado del proyecto está estrictamente ligado al mercado hotelero y de pernoctación de la Región de Los Lagos, es por ello que se identifican los actores que interfieren en este mismo y en el proyecto de forma interna.

Para esto se define el diagrama de agentes de mercado:

Ilustración 23 Diagrama de agentes de mercado

Como primer punto se tiene que el Banco y la Gerencia tienen la función de auspiciador, dado que una parte (El Banco) subvenciona el proyecto, mientras que la otra parte (La Gerencia) administra el proyecto. Se identifica que parte del financiamiento del proyecto viene por parte del Banco. Es de suma importancia conocer esto ya que dentro de la realización del proyecto si al Banco no le parece atractivo el proyecto final este no será realizado.

Luego respecto a los pasajeros se tiene que estos son los clientes potenciales del proyecto que en este caso se categorizan en 4 tipos:

- Cotizantes, todo trabajador o jubilado de Banco Estado que cotiza el 1% de su remuneración o jubilación a la Gerencia.
- Filiales, trabajadores de empresas de la corporación Banco Estado, como por ejemplo CajaVecina, Banco Estado Cobranzas, CompraAqui, entre otras.



- Convenios, cualquier trabajador de empresas públicas que tengan convenios con la Gerencia de Bienestar (En la actualidad se mantienen convenios con diversas entidades gubernamentales)
- Particulares, cualquier cliente que no entre en alguna de las categorías antes mencionadas.

Por el lado de los competidores, se encuentran cabañas, hostales, casas en arriendo por temporadas cortas, arriendo de departamentos por sitios como Airbnb, entre otros recintos de pernoctación. Respecto al servicio que estos entregan puede ser variado en lo que es la calidad entregada, disponibilidad de uso, tipo de habitación, entre otros. Por lo que si bien no todos los competidores mencionados tienen relación directa es necesario conocer y analizar sus estrategias de servicios para definir el propio más adelante en el proyecto.

Proveedores y personal externo, los proveedores en este caso son de suma importancia ya que son parte fundamental de la definición de los costos en los servicios a entregar, estos en su mayor medida están definidos bajo los reglamentos de compra que establece el Banco, por lo que entran a licitación y el análisis de este no puede ser definido en su totalidad dentro de este estudio. Por otro lado, se considera al personal externo ya que este podría ser necesario debido a la variación de pasajeros que puede presentar el balneario entre una temporada y otra, necesitando una mayor dotación de personal en temporada alta, por ejemplo, de mucamas que son quienes entregan de forma directa el servicio a los pasajeros. Para esto la Gerencia cuenta con 2 empresas de servicios externos las cuales entregan servicios dentro de todo el país.

Finalmente, los Stakeholders, son todas las partes interesadas, en este caso son los trabajadores, sindicato, y las otras áreas de banco estado como institución, de las cuales destaca el área de beneficio y bienestar, mientras que en el área externa se encuentran las instituciones locales, con esto hablamos de la alcaldía de la locación a ser elegida y vecinos del sector, ya

que el nuevo recinto significa no solo una nueva fuente de turismo, sino que también una nueva fuente de empleos, en ambos casos tanto internos como externos pueden desarrollarse stakeholders de oposición, dentro de estos pueden entrar los propios trabajadores beneficiados por el banco que discrepan de la decisión tomada, mientras que por otra parte la ciudadanía de la localidad a elegirse también puede oponerse en una situación de resistencia al cambio

Estudio de mercado demanda

Respecto a la demanda del proyecto se consideran a los cotizantes de Bienestar como el universo de demandantes de uso de este mismo, es por lo que se debe conocer qué tipo de consumidor es el cotizante de Bienestar y cuáles son sus necesidades al momento de asistir a un balneario recreacional.

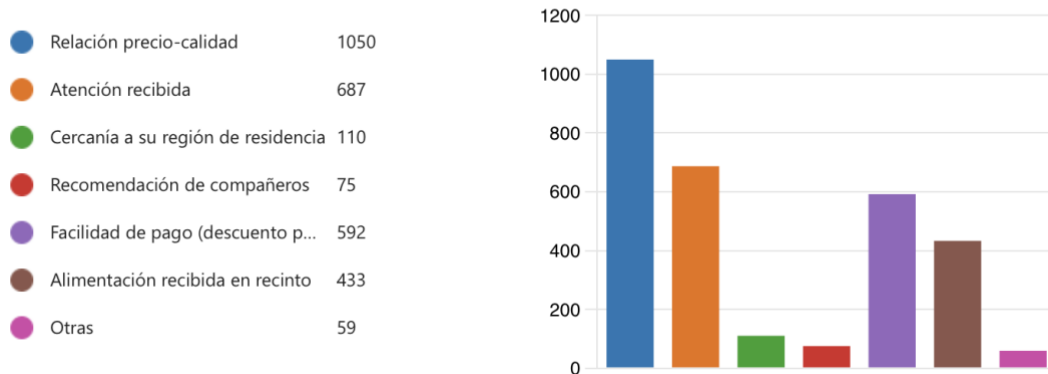
Para la realización de este estudio se consideran las conclusiones obtenidas de la “Encuesta de preferencias de uso – Balnearios Bienestar” (Anexo 1) dentro de esta como primer elemento se establece que se puede definir al consumidor como un Consumidor Institucional, “se caracteriza por tomar decisiones generalmente racionales basadas en las características técnicas del producto, su calidad, precio, oportunidad en la entrega y disponibilidad de repuestos, entre otros factores” (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014).

Para realizar un análisis correcto la pregunta “¿Qué lo hace elegir un balneario de Bienestar frente a otros hospedajes?” es clave para identificar y confirmar el tipo de consumidor que son los cotizantes de Bienestar ya que dentro de esta se puede identificar una alta preferencia por la opción “Relación precio-calidad” como de igual forma por la preferencia “Atención recibida” y “Facilidad de pago (descuento por planilla y en cuotas)” estas preferencias hacen alusión a la anterior definición de “Consumidor Institucional”

Ilustración 24 Razones por las cuales elegir un balneario de Bienestar

13. ¿Qué lo hace elegir un balneario de Bienestar frente a otros hospedajes?

[Más detalles](#)



De igual forma dentro de los resultados obtenidos en la encuesta se puede ver que la demanda actual de uso de los recintos se encuentra principalmente en el Balneario ubicado el Villarrica, seguido este se encuentra el Balnearios de El Morro, Tomé y El Retiro, Quilpué.

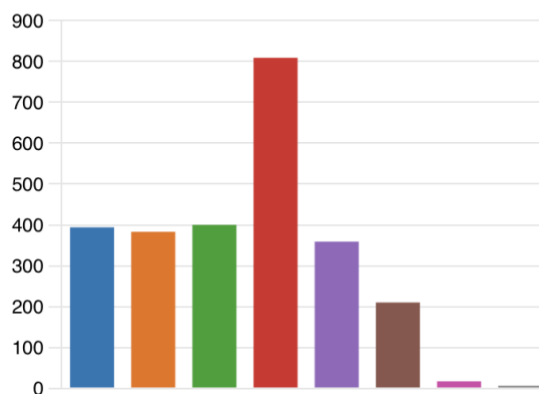
Se puede ver que de los balnearios grandes los dos ubicados al norte de la Región Metropolitana son aquellos que tienen una menor cantidad de respuestas. Mientras que los balnearios pequeños que son “Casona Las Rastras, Talca” y “Lago Pollux, Coyhaique” son aquellos con la menor cantidad de respuestas no logrando superar las 20 respuestas cada uno. Esto tiene una explicación ligada a la promoción de estos mismos, ya que en la actualidad solo es posible reservar estadia para esto recintos a través de correo electrónico o llamada telefónica, ya que no se encuentran publicados en la intranet de Bienestar.

Ilustración 25 Preferencias de balnearios

6. ¿Cuál es su balneario de preferencia?

[Más detalles](#)

Balneario El Retiro, Quilpué	394
Balneario El Quisco	383
Balneario El Morro, Tomé	400
Balneario Villarrica	809
Balneario Los Arrayanes, La Sere...	359
Balneario Bahía Inglesa, Caldera	210
Lago Pollux, Coyhaique	17
Casona Las Rastras, Talca	6



Si bien durante el estudio en todo momento se ha mencionado que la demanda de uso por parte de los cotizantes en temporada alta es relevante, esto no se refleja en los periodos de temporada baja o periodos no estivales. Para esto se tiene el informe de ocupación entregado por el sistema de reservas que maneja la Gerencia, el cual muestra como al terminar la temporada alta el porcentaje de uso de las habitaciones cae drásticamente, llegando a niveles de ocupación menores al 40%, incluso menores al 25% de ocupación en promedio de un mes.

Una explicación lógica para esto podría estar relacionada a que casi en su totalidad el uso de los Balnearios es realizado por los trabajadores cotizantes de Banco Estado quienes priorizan utilizar sus vacaciones legales en temporada alta. Realizando una pequeña propuesta es viable comenzar a realizar promoción masiva en temporada baja o periodos no estivales de los balnearios para que estos reciban público particular, de igual forma se propone ofrecer el servicio de los balnearios a clubes de adulto mayor a través de SERNATUR para de esta forma aprovechar la usabilidad en temporadas no estivales. De esta forma también aumentan los ingresos de uso y se puede invertir en mejorar la infraestructura de los Balnearios para mejorar el servicio a los trabajadores cotizantes.

Ilustración 26 Informe ocupación balnearios primer semestre 2023

INFORME DE OCUPACION BALNEARIOS									
	Enero			Febrero			Marzo		
	Ocupación	Inventario Habitación	% Ocupación	Ocupación	Inventario Habitación	% Ocupación	Ocupación	Inventario Habitación	% Ocupación
BAHIA INGLESA	365	448	81%	353	416	85%	216	496	44%
LA SERENA	898	1.008	89%	822	925	89%	409	1.209	34%
EL QUISCO	589	675	87%	571	675	85%	448	837	54%
EL RETIRO QUILPUÉ	645	980	66%	752	1.040	72%	248	989	25%
EL MORRO TOMÉ	856	864	99%	667	828	81%	520	1.110	47%
VILLARRICA	655	729	90%	641	648	99%	682	810	84%
Totales	4.008	4.704	85%	3.806	4.532	84%	2.523	5.451	46%
	Abril			Mayo			Junio		
	Ocupación	Inventario Habitación	% Ocupación	Ocupación	Inventario Habitación	% Ocupación	Ocupación	Inventario Habitación	% Ocupación
BAHIA INGLESA	187	480	39%	87	496	18%	136	480	28%
LA SERENA	330	1.119	29%	215	1.119	19%	238	1.020	23%
EL QUISCO	335	810	41%	302	868	35%	318	840	38%
EL RETIRO QUILPUÉ	360	1.290	28%	158	1.302	12%	316	1.260	25%
EL MORRO TOMÉ	341	1.069	32%	224	1.057	21%	190	918	21%
VILLARRICA	584	790	74%	333	934	36%	406	878	46%
Totales	2.137	5.558	38%	1.319	5.776	23%	1.604	5.396	30%

Pasando a la demanda en la Región de Los Lagos, esta durante el año 2022 recibió más de 2 millones de viajes turísticos según “Data Turismo Chile” la cual es una Big Data de información turística entregada por Sernatur.

Ilustración 27 Viajes turísticos Región de Los Lagos 2022



Fuente: Big data Sernatur

Es importante conocer esto ya que el proyecto no estará cerrado al uso único de los cotizantes de Bienestar, sino que también será abierto a público particular que se pueda movilizar en la zona.



Estudio de mercado oferta

Dentro de la oferta de recintos que hoy ofrece la Gerencia de Bienestar se encuentran 6 Balnearios grandes y 2 Balnearios pequeños, distribuidos desde la Región de Atacama y la Región de Aysén. Estos tienen entre 16 y 47 habitaciones dependiendo del recinto las cuales en algunos recintos pueden ser cabañas o departamentos.

Viendo la oferta específica al sur del país, Bienestar cuenta con 4 recintos, 2 balnearios grandes y 2 balnearios pequeños, estos son:

- El Morro, Tome
- Villarrica
- Casona Las Rastras, Talca
- Lago Pollux, Coyhaique

Respecto lo que ofrece cada uno de estos balnearios se tiene que los balnearios de El Morro y Villarrica son los más atractivos para los cotizantes de Bienestar, ofreciendo ambos el servicio de pensión alimenticia completa.

Balneario El Morro:

Este cuenta con una vista privilegiada a la costa de Tomé, tiene una capacidad total para recibir 240 pasajeros, cuenta con 41 habitaciones. Dentro de algunos servicios que ofrece este balneario se tiene cancha de tenis, piscina, sauna, zona de juegos infantiles, restaurante y bar, multicancha, entre otros. Próximamente se habilitarán canchas de pádel y el servicio de “Baños de Mar” el cual es un tipo de terapia de relajación.

Balneario Villarrica:

Ubicado a las orillas del lago Villarrica, tiene una capacidad total para recibir 150 pasajeros, cuenta con 32 habitaciones. Dentro de los servicios que ofrece se encuentran



restaurante y bar, mesa de pool, salón de juegos, piscina, juegos infantiles, entre otros. Al igual que con el balneario de El Morro prontamente se inaugurarán canchas de pádel y en este caso también se instalarán tinajas para el uso de los pasajeros.

Respecto a los balnearios más pequeños en el caso de la Casona Las Rastras, esta es una casona la cual en su interior se dividen 2 departamentos. Se encuentra dentro de una parcela por lo que cuenta con quinchos y piscina para los visitantes.

Lago Pollux, son 2 cabañas las cuales se encuentran cercanas al lago y en general no cuentan con mayores instalaciones.

Finalmente, por el lado de la oferta de alojamientos en la Región de Los Lagos esta cuenta con más de 40 alojamientos de diversas clases (Hoteles, cabañas, hostales) disponibles en Osorno, más de 30 en Puerto Octay, sobre 60 en Frutillar, más de 130 en Puerto Varas. Respecto a esto último al no tener la localidad específica definida no se puede realizar un análisis más exhaustivo.

Mix de marketing

Tras el análisis de los resultados de la encuesta se puede ver que es viable la realización de un recinto nuevo para satisfacer la necesidad y demanda actual de los cotizantes de la Gerencia, de entre los cuales muchos quedan fuera del sistema de selección actual y nunca han podido hacer gozo de este beneficio que la Gerencia les ofrece, es por esto que se propone que en el nuevo proyecto se considere la posibilidad de que las reservas en temporada alta no sean a través del sistema de tómbola que existe hoy en día, para facilitar la posibilidad de asistir al balneario a quienes nunca han ido antes a algún recinto, además de tener la opción de estadía liberada, sin un mínimo de días pero si manteniendo el máximo de 10 días lo cual fue una queja recurrente en la encuesta, otro punto mencionado es la posibilidad de llevar mascotas, lo cual es un punto a considerar pero depende del espacio final del recinto y si este tiene las

condiciones óptimas para que las personas que deseen acudir junto a sus mascotas puedan sacarlas a pasear y no se encuentren encerradas todo el día en el recinto.

Finalmente, dentro del producto o servicio a entregar se busca que las habitaciones sean por departamentos ya que, respecto a las preferencias de los cotizantes, estos prefieren elegir este tipo de habitación. De igual forma se incluirá el servicio de desayuno dentro de la estadía.

Ilustración 28 Preferencia de habitaciones

11. ¿Qué tipo de habitación prefiere?

[Más detalles](#)[Información](#)

	Cabaña	466
	Departamento	805
	Habitación compartida	4



En la actualidad la gerencia cuenta con 6 recintos grandes y 2 pequeños disponibles a lo largo del país, por lo que se considera viable agregar uno más a la zona sur, que se encuentre entre el de Villarrica y Coyhaique, particularmente en la Región de Los Lagos, para establecer un punto medio que no afecte en gran medida a ambos recintos mencionados con anterioridad.

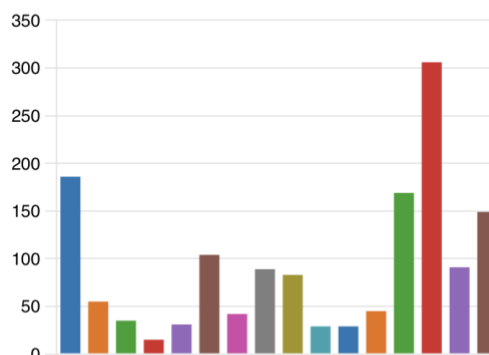
Esto está respaldado por las respuestas que entregaron los cotizantes en la encuesta ya que la región más votada para la realización de un nuevo recinto fue la región de Los Lagos, seguida por la Región de Arica y Parinacota en el norte.

Ilustración 29 Regiones de preferencia para la creación de un Balneario

15. Si Bienestar creara un nuevo Balneario, ¿A qué región le gustaría que perteneciera?

[Más detalles](#)

Región de Arica y Parinacota	186
Región de Tarapacá	55
Región de Antofagasta	35
Región de Atacama	15
Región de Coquimbo	31
Región de Valparaíso	104
Región Metropolitana	42
Región de O'Higgins	89
Región del Maule	83
Región de Ñuble	29
Región del Bío Bío	29
Región de La Araucanía	45
Región de Los Ríos	169
Región de Los Lagos	306
Región de Aysén	91
Región de Magallanes	149



Respecto a lo que es precio, este es subvencionado por los aportes que realizan los cotizantes y el Banco, por lo que el precio de las estadías es menor al precio de mercado. En la actualidad la Gerencia cuenta con un tarifario universal para los recintos, el cual para este caso podría seguir precios similares a los que se ofrecen en los balnearios que no cuentan con alimentación como lo son Los Arrayanes en La Serena y Bahía Inglesa.

Ilustración 30 Tarifario sin alimentación

BALNEARIOS SIN ALIMENTACIÓN	TEMPORADA ALTA (verano, semana Santa, vacaciones invierno, Fiestas Patrias)				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$23.000	\$34.500	\$40.250	\$11.500	\$6.900
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$26.450	\$51.750	\$63.250	\$17.250	\$10.350
Tipo C: Particulares.	\$36.800	\$69.000	\$82.800	\$28.750	\$17.250
Tipo D: Convenios.	\$31.625	\$60.375	\$73.025	\$23.000	\$13.800

BALNEARIOS SIN ALIMENTACIÓN	TEMPORADA BAJA				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$17.250	\$23.000	\$25.300	\$6.900	\$4.600
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$20.700	\$25.300	\$28.750	\$9.200	\$5.750
Tipo C: Particulares.	\$24.150	\$36.800	\$46.000	\$12.650	\$7.475
Tipo D: Convenios.	\$22.425	\$31.050	\$37.375	\$10.925	\$6.613



Para la promoción de este nuevo balneario se propone a través de la intranet del Banco y la casilla de correos de Bienestar realizar previo a la apertura del proyecto lo siguiente:

- Generar contenido en la intranet del Banco con videos y fotos en formato de teasers cada 6 meses, por ejemplo. Durante el tiempo que dure la construcción del proyecto, generando expectativa en los trabajadores y revelando poco a poco de que se trata, promoviendo la absorción de ideas por parte de los trabajadores, en este punto es crucial estar atentos tanto a los comentarios positivos, como a los negativos de los trabajadores, ya que estos son los usuarios finales del servicio y es importante cumplir con sus expectativas, para luego de esto unos meses antes de su apertura hacer el gran anuncio abierto para que todos los trabajadores puedan acceder a este recinto.

Para esto se propone realizar actividades a modo de generar entusiasmo de parte de los cotizantes y como primera opción es posible realizar una trivia donde intenten adivinar en que comuna de la región de Los Lagos se situara el recinto a través de los comentarios de las publicaciones de la intranet que dé a quienes lo resuelvan la posibilidad recibir una estadía gratuita por el fin de semana al balneario que prefieran.

6.2.- Diseño del proyecto

6.2.1.- Realización de estudio técnico y operacional

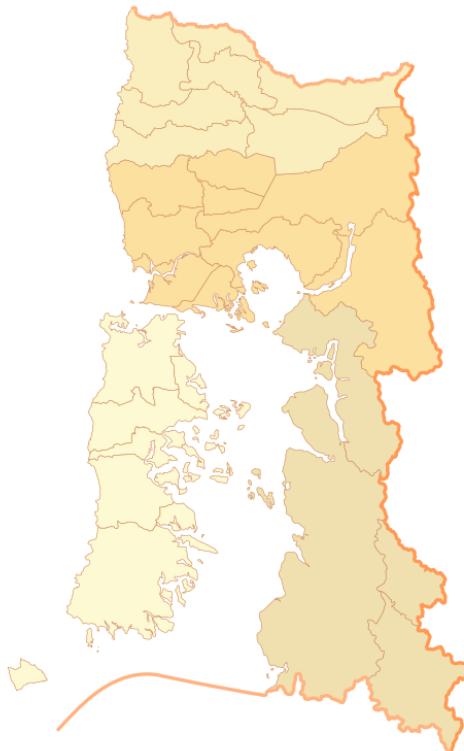
Para el estudio técnico y operacional es necesario identificar factores como lo son la localización del proyecto, el tamaño del proyecto y el servicio que entregara el proyecto, de igual forma es necesario conocer el costo de los insumos para la realización del proyecto.

Para esto se utilizarán recursos literarios obtenidos de los textos “Preparación y evaluación de proyectos” de Sapag y “Evaluación de proyectos” de Gabriel Baca

Análisis y determinación de localización

Respecto a las etapas por las cuales se rige un estudio técnico es necesario mencionar que no se realizara un análisis para determinar la localización ya que está a sido determinada previamente por la Gerencia de Bienestar. De igual forma es necesario conocer la Región en la que se emplazara el proyecto y sus características.

Ilustración 31 Mapa Región de Los Lagos



La localización del proyecto se emplazará en las cercanías del Lago Llanquihue en la Región, es por esto por lo que se busca que en los alrededores tenga atractivos turísticos para quienes visiten el proyecto. Para llegar a la Región desde casi cualquier lugar del país se puede tomar la ruta 5 sur, conocida de igual forma como la panamericana teniendo un fácil acceso desde vehículos particulares y buses interregionales. De igual forma “La región tiene habilitado modernos aeropuertos para el cabotaje nacional, en la ciudad de Osorno a través del Aeropuerto Cañal Bajo Carlos Hott Siebert que recibe vuelos diarios; a Puerto Montt arriban diariamente al Aeropuerto Internacional El Tepual y en Castro el Aeropuerto Moncopulli, acoge 4 frecuencias a la semana.” (Los Lagos Travel, 2021)

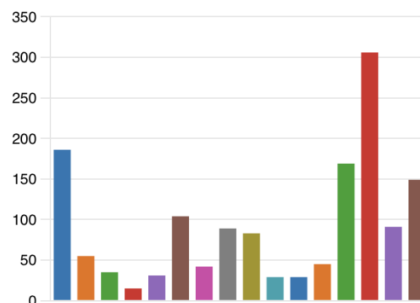
La previa elección de la región donde se planea realizar el proyecto se encuentra sustentada y justificada de igual forma por las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a los cotizantes de Bienestar. Donde 306 de los encuestados prefiere que se instale un nuevo recinto recreacional en dicha región.

Ilustración 32 Elección de región

15. Si Bienestar creara un nuevo Balneario, ¿A qué región le gustaría que perteneciera?

[Más detalles](#)

Región de Arica y Parinacota	186
Región de Tarapacá	55
Región de Antofagasta	35
Región de Atacama	15
Región de Coquimbo	31
Región de Valparaíso	104
Región Metropolitana	42
Región de O'Higgins	89
Región del Maule	83
Región de Ñuble	29
Región del Bío Bío	29
Región de La Araucanía	45
Región de Los Ríos	169
Región de Los Lagos	306
Región de Aysén	91
Región de Magallanes	149





La obtención del terreno para la construcción del proyecto será entregada a través de un comodato, donde el Banco le da derecho a la Gerencia para hacer uso de un terreno del cual el Banco es dueño, por esto no se requiere una inversión inicial para la obtención de este. El comodato le entrega a la Gerencia la administración del terreno para poder realizar el balneario sin tener que realizar algún pago, esto será a través de un contrato de comodato.

Determinación tamaño proyecto

Para determinar el tamaño el proyecto es importante recordar que la localización y por ende el terreno donde se efectuara el proyecto ya se encuentran determinados. Por esto es por lo que el tamaño dependerá de estos dos factores antes mencionados.

Actualmente donde se emplazará el proyecto existe una construcción solida la cual será transformada en un hostel con departamentos interiores, esta construcción es de 2 pisos y se encuentra ubicada estratégicamente en una esquina.

Entendiendo lo que es una Hostal como un lugar de pernoctación con habitaciones compartidas, en este caso se elimina la opción de habitaciones compartidas para crear divisiones en estas haciendo habitaciones privadas con baño privado.

En el primer piso se espera hacer una recepción, al igual como un espacio donde se pueda retirar desayuno estilo buffet con una pequeña cocina y generar un espacio de esparcimiento donde se puedan hacer diversas actividades recreativas entre quienes se estén hospedando.

Determinación del servicio

El servicio que entregará el proyecto será el de arriendo de habitaciones privadas al estilo departamento, Estas tendrán una capacidad máxima de pasajeros por habitación de 3 personas. El servicio contara con desayuno incluido en la reservación, además de poder utilizar todas las instalaciones de la casona. Se propone construir en el segundo piso del proyecto entre 8 – 10

habitaciones las cuales podrían o no tener baño privado (esto dependerá del diseño final el cual no estará contemplado en este análisis).

Se determino que fueran habitaciones privadas ya que los cotizantes de Bienestar prefieren este tipo de habitaciones. Lo cual está relacionado con el estilo de vida familiar que llevan los trabajadores de BancoEstado y cotizantes de Bienestar.

Ilustración 33 Preferencia de habitación - 2

11. ¿Qué tipo de habitación prefiere?

[Más detalles](#)[Información](#)

	Cabaña	466
	Departamento	805
	Habitación compartida	4

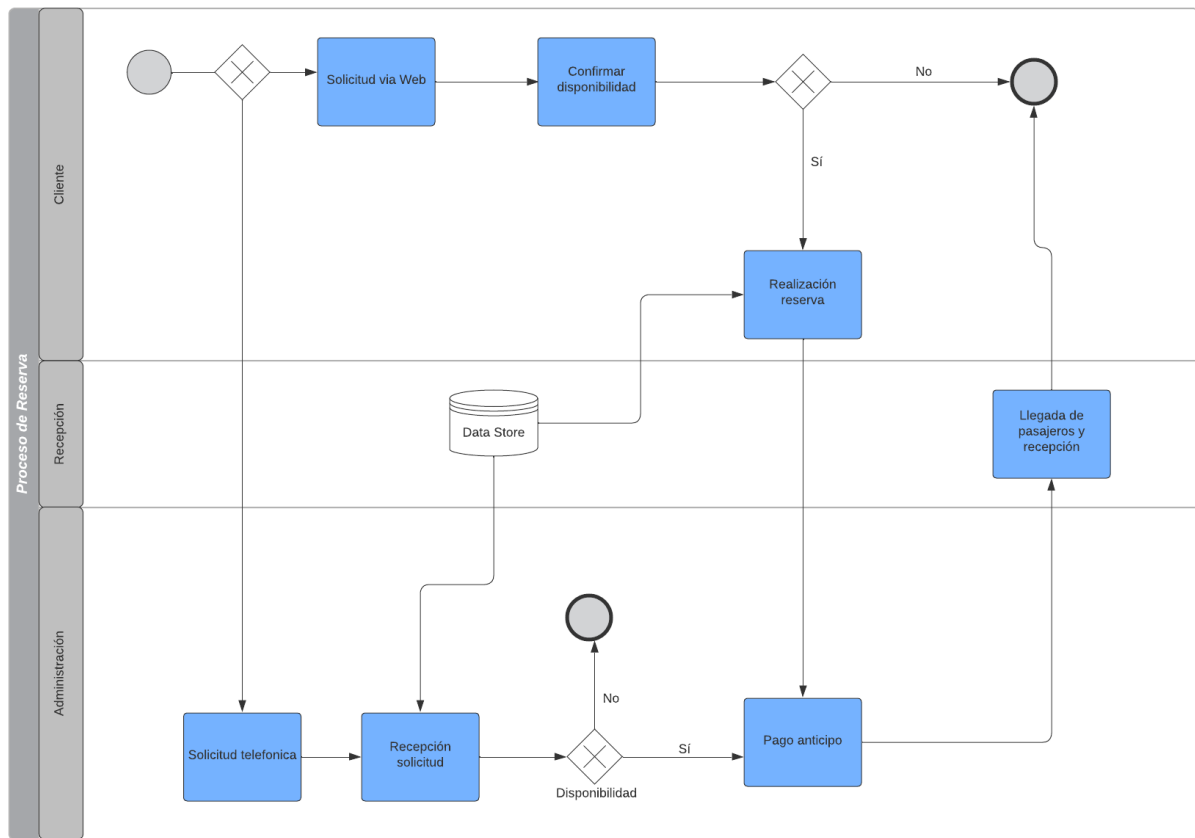


En la encuesta se puede ver como un 63% prefiere habitaciones estilo departamento en vez de cabañas, de igual forma es necesario mencionar que por las características del terreno sería difícil el poder construir cabañas.

Por el lado de la alimentación que entregara el proyecto, se propone solo entregar desayuno dentro de la estadía ya que nuevamente por las características del lugar donde se emplaza el proyecto no se podría tener una cocina equipada para dar almuerzos a la capacidad máxima de pasajeros.

El proceso de reservas de habitaciones será el siguiente que se muestra en el modelado de procesos realizado a través de la plataforma Lucid APP.

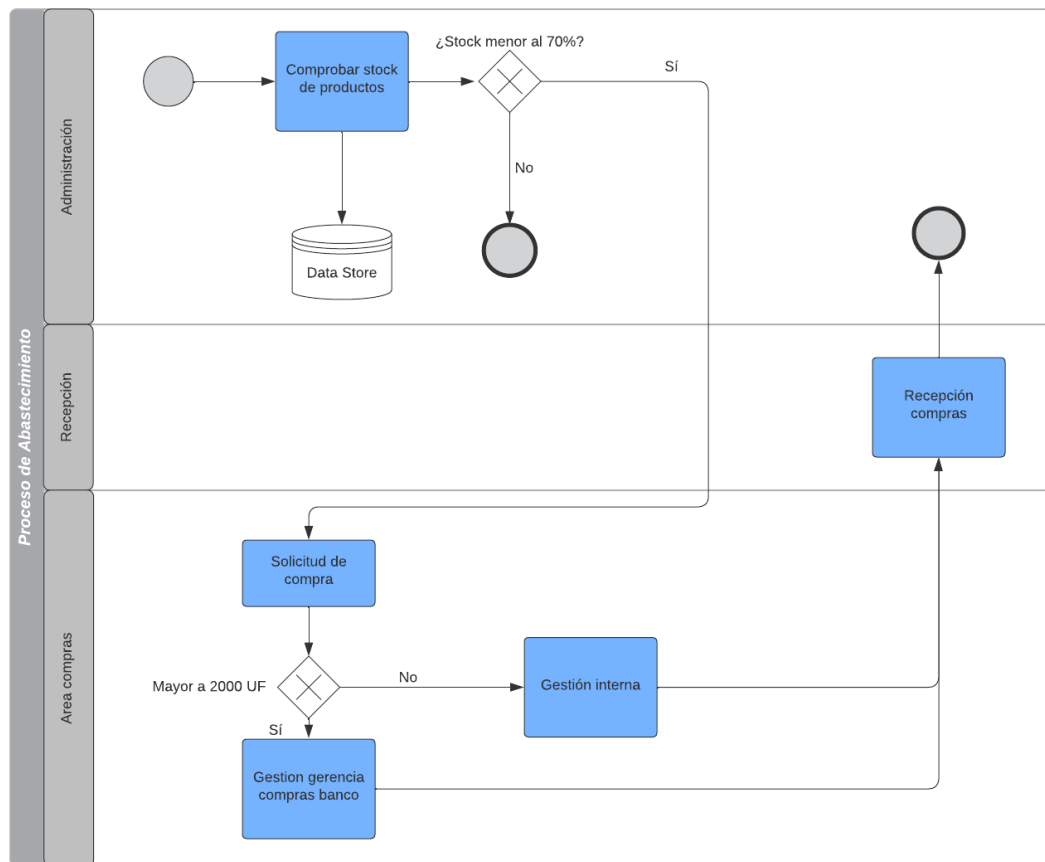
Ilustración 34 Modelo proceso de reservas



En este proceso se detallan 2 formas de hacer reservas, la primera a través de la página web y la segunda vía telefónica. En ambas situaciones al no encontrar disponibilidad el proceso termina. De igual forma ambas se alimentan de una misma base de datos donde se recopila la información de quien reserva y su relación contractual con Bienestar. Para poder terminar el proceso es necesario que se realice un pago inicial a modo de anticipo de la reserva el cual puede variar y como monto mínimo se solicita el 20% del total de la reserva.

De igual forma se creó un mapa de procesos para el abastecimiento del proyecto.

Ilustración 35 Abastecimiento proyecto



En este proceso se genera una solicitud de compra solo en caso de tener un stock menor al 70%, esto para evitar el no poder entregar todos los servicios a los huéspedes y tener un tiempo de recepción de productos razonable. En este caso según el costo de los productos el proceso puede ser tomado por la administración interna o puede pasar a la Gerencia de Compras del Banco en casos donde la compra sea superior a 2000 UF.

Proceso ambiental

Al ser parte de BancoEstado el proyecto se une a todas las propuestas ambientales que tiene el Banco, “Esta Política se aplica a todos los trabajadores de BancoEstado, así como también a las empresas filiales, en conformidad a lo dispuesto en el manual de supervisión de

empresas filiales de BancoEstado. De igual manera, se fomentará su conocimiento y aplicación en todos los grupos de interés de la entidad.” (BancoEstado, 2022)

Respecto a lo que son los “Objetivos de desarrollo sostenible” de la ONU se tiene que el proyecto puede aportar a dos objetivos, el objetivo número tres de “Salud y Bienestar” y el objetivo número ocho de “Trabajo decente y crecimiento económico” esto por la naturaleza del proyecto de entregar bienestar a los trabajadores y por la creación de nuevos empleos en la Región de Los Lagos.

De igual forma en la formalización del proyecto se realizarán todos los estudios de impacto ambiental correspondientes.

Lista de insumos y costos básicos del proyecto

Se enumeran algunos costos necesarios para la puesta en marcha del proyecto como también para siguiente evaluación económica y financiera. La cantidad de productos es referencial para ocho habitaciones.

Tabla 2 Costos insumos habitaciones

Producto	Cantidad	Precio unitario	Total
Camas 2 Plazas gemela transformable	12	279.990.-	3.359.880.-
Almohadas (set de 2)	21	10.990.-	230.790.-
Secador de pelo	8	21.990.-	175.920.-
Mesa de noche	16	26.390.-	422.240.-
Caja de seguridad	8	21.990.-	175.920.-
Set de sábanas 2 plazas 200 hilos	20	28.450.-	569.000.-
Set de sábanas 1 plaza 200 hilos	10	22.570.-	225.700.-
Frazadas 2 plazas	32	15.990.-	511.680.-
Frazadas 1 plazas	24	11.990.-	287.760.-
Lampara	16	5.990.-	95.840.-
Televisor 32 pulgadas LG	8	129.990.-	1.039.920.-
Frigobar	8	77.990.-	623.920.-
Set de toallas	30	11.180.-	335.400.-
Basurero pequeño	8	4.990.-	39.920.-
Plumón 2 plazas	32	31.760	1.016.320.-
Plumón 1 plazas	20	27.570.-	551.400.-
		TOTAL	9.661.610.-

El total para equipar las habitaciones corresponde aproximadamente a un monto de inversión de \$9.661.610.- dentro de esto se consideran las camas transformables ya que de esta forma la habitación o departamento se puede adaptar a las necesidades del pasajero, todo considerando el tamaño de la habitación y la cantidad de personas que se encuentren en el lugar.

Tabla 3 Costos primer piso

Producto	Cantidad	Precio unitario	Total
Mesas	5	129.990.-	649.950.-
Sillas	30	19.990.-	599.700.-
Vasos	100	357.391.-	357.391.-
Cubiertos varios	200	707.942.-	707.942.-
Vajilla varia	200	756.377.-	756.377.-
Computador HP	2	849.990.-	1.699.980.-
Caja registradora	1	327.735.-	327.735.-
Copas	100	391.597.-	391.597.-
Sillones	3	349.990.-	1.049.970.-
Mesón de recepción	1	237.490.-	237.490.-
Mesón de bar	1	1.000.000.-	1.000.000.-
Sillas de bar	6	32.990.-	197.940.-
Silla para recepción	1	39.990.-	39.990.-
Cafetera	2	79.990.-	159.980.-
Cocina industrial 6 platos	2	820.990.-	1.641.980.-
Lavaplatos	2	209.990.-	419.980.-
Refrigerador	2	882.400.-	1.764.800.-
Microondas	2	49.990.-	99.980.-
Horno eléctrico	2	49.990.-	99.980.-
		TOTAL	12.469.762.-

Los costos estimados para la implementación de primer piso del proyecto entregan un total de inversión inicial correspondiente a \$12.469.762.- dentro de estos se considera la implementación de una cocina, recepción, comedor, sala de estar y los implementos básicos para la atención a los clientes.

Estos son los insumos básicos para la puesta en marcha del proyecto y se espera que sean obtenidos en las cercanías de la Región de Los Lagos.

6.2.2.- Ámbito legal del proyecto

Todos los procedimientos que se realizarán en el proyecto serán hechos bajo los estatutos que exige la Ley Chilena. Como el proyecto nace bajo la Gerencia de Bienestar no es necesario crear a una persona jurídica ya que la persona jurídica en este caso es el Banco.

Debido a que el recinto presta servicios de alojamiento este se registrará por el “Reglamento sobre clasificación, calificación y registro de establecimientos que prestan el servicio de alojamiento turístico” de SERNATUR en este se detallan los tipos de establecimientos aptos para recibir pasajeros en Chile. “Se considerará servicio de alojamiento turístico: el que se preste comercialmente por un periodo no inferior a una pernoctación, en establecimientos que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso e identificación de los clientes cada vez que estos utilicen sus instalaciones; permiten el libre acceso y circulación de los huéspedes a los lugares de uso común y estén habilitados para recibir huéspedes en forma individual o colectiva, con fines de recreo, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas.” (Sernatur, 2003)

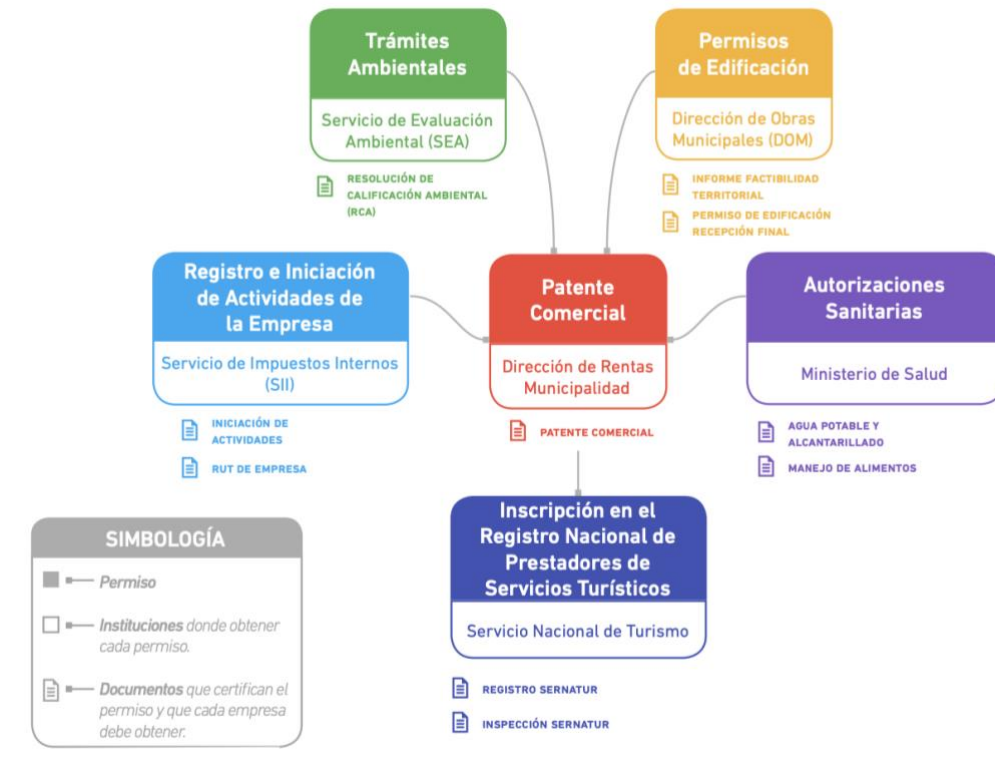
Para la posible venta de alcoholes que pueda tener el recinto esta se registrará por la Ley 19.925 dentro de la cual es específica en el artículo 3 la categoría correspondiente a los recintos capacitados para recibir pasajeros.

Respecto a la entrega de alimentos en el recinto esta se registrará por el “Reglamento sanitario de los alimentos” publicado por el Ministerio de Salud.

Finalmente, como lineamiento para cumplir con toda la normativa chilena se seguirán los pasos expuestos en el documento publicado por SERNATUR y CORFO, llamado “Ruta de la formalización, alojamiento turístico” este enumera los pasos a seguir para poder establecer un

establecimiento turístico para recibir pasajeros, en la siguiente ilustración se muestra un esquema a modo de resumen del procedimiento legal.

Ilustración 36 Esquema panorámico de la formalización del proyecto



Fuente: Sernatur – Ruta de la formalización, alojamiento turístico (2019)

6.2.3.- Organización interna

El proyecto al ser parte de una organización ya constituida no tendrá definiciones de altos cargos relevantes, de igual forma contará con un administrador el cual se encargará de gestionar el proyecto y será el responsable del buen funcionamiento de este

Tabla 4 Personal necesario para el proyecto

CARGO	CANTIDAD
Administrador	1
Recepcionista	1
Auxiliar de aseo	1
Cocinero/a	1



El proyecto contempla la contratación de personal externo en temporadas de alta demanda para lo que son principalmente las mucamas, así como ayudantes de cocina de ser necesario, así como la contratación de nocheros nocturnos a través del servicio de outsourcing.

Administrador: persona con experiencia en manejo de recintos aptos para recibir pasajeros, este contara con un contrato de Banco por lo que no es parte del presupuesto de Bienestar.

Recepcionista: se requieren un recepcionista para trabajar y recibir a los pasajeros. Este es de suma importancia ya que es la cara visible al pasajero que llegara a las instalaciones.

Auxiliar de aseo: se requiere 1 auxiliar de aseo que funcionara como jefe o jefa de mucamas, es quien se encargara de que la entrega de habitaciones sea la óptima.

Cocinero: encargado de preparar los desayunos que se ofrecerán a los visitantes, en caso de requerirlo puede solicitar ayudantes de cocina.

Todas las personas contratadas para el proyecto estarán regidas por la jefatura de “Red de atención” de la Gerencia.

6.3.- Evaluación del proyecto

En la siguiente etapa se procederá a realizar la evaluación social y la evaluación privada del proyecto con el fin de obtener los flujos de caja correspondientes. De igual forma se realizará la evaluación económica donde se enumeran los puntos más relevantes a considerar del proyecto.

6.3.1.- Evaluación económica

Dentro de lo que es la evaluación económica del proyecto se establecen algunos puntos relevantes a considerar, dentro de estos encontramos la inversión necesaria para poder en marcha el proyecto.

Respecto a la inversión del proyecto y como se ha mencionado anteriormente, este proyecto no considera la inversión inicial de la obtención del terreno, ni la construcción de la edificación correspondiente, de igual forma si considera la remodelación interna de esta edificación.

Tabla 5 Inversión

INVERSIONES	
Remodelación	\$60.000.000.-
Insumos habitaciones	\$9.661.610.-
Insumos primer piso	\$12.469.762.-
TOTALES	\$82.131.372.-

Respecto a los costos de remodelación estos son estimados ya que en la actualidad no se conoce el estado real de la edificación que se utilizara para el proyecto.

El proyecto en este caso no necesitara financiamiento a través de deuda bancaria ya que la Gerencia tiene los fondos necesarios para la inversión inicial y la puesta en marcha, por tanto, el financiamiento será 100% del capital propio.



De igual forma no se consideran algunos gastos de inversión, ya que existe mobiliario el cual puede ser trasladado de los recintos más cercanos en caso de ser necesario.

Ingresos

Para el cálculo de los ingresos esperados se considera al total de cotizantes de Bienestar como clientes potenciales. En esta evaluación solo se consideran a los cotizantes de Bienestar como quienes harán uso de las instalaciones para facilitar la obtención de la información y para seguir el sentido social que tiene la Gerencia que es priorizar a los cotizantes.

El proyecto contempla un ingreso máximo de personas pernoctando en el lugar de entre 18 personas, esperando que se construyan 9 habitaciones las cuales estén capacitadas para recibir entre 1 – 3 personas, se destinan 3 habitaciones capacitadas para recibir a 3 personas, 3 para recibir a 2 personas y 3 para recibir a una persona. Considerando un uso de capacidad máxima se podría esperar la llegada de 510 pasajeros en 1 mes.

Respecto a la tarifa por estadía utilizada para el cálculo de los ingresos en el caso de la evaluación del proyecto social se considera el tarifario de Bienestar y la tarifa en temporada alta para los balnearios sin alimentación, para los cotizantes tipo A, esto ya que en este caso los precios no son competitivos ni de mercado.

Para obtener los ingresos estimados en el caso de una evaluación privada se utilizó el tarifario con los precios de particulares tipo C, haciendo referencia a precios de mercado competitivos.

Ilustración 37 Tarifario temporada alta

BALNEARIOS SIN ALIMENTACIÓN	TEMPORADA ALTA (verano, semana Santa, vacaciones invierno, Fiestas Patrias)				
	SINGLE	DOBLE	TRIPLE	P.P. ADICIONAL	4 < 10 AÑOS
TIPO A: Cotizantes y familia directa.	\$23.000	\$34.500	\$40.250	\$11.500	\$6.900
TIPO B: Familiares y Filiales.	\$26.450	\$51.750	\$63.250	\$17.250	\$10.350
Tipo C: Particulares.	\$36.800	\$69.000	\$82.800	\$28.750	\$17.250
Tipo D: Convenios.	\$31.625	\$60.375	\$73.025	\$23.000	\$13.800

De los 325 pasajeros que se espera lleguen mensualmente en temporada baja (nueve meses) para que sea más estándar el cálculo se estima que se paguen 93 habitaciones single, 41 habitaciones dobles y 50 habitaciones triples. De igual forma se utilizará el precio tipo A para los cotizantes y sus familias directas.

Para temporada alta se espera que mensualmente lleguen aproximadamente 500 pasajeros de los cuales 40 utilizaran habitación single, 80 habitación doble y 100 habitación triple.

Ilustración 38 Ingresos mensuales por temporada precio social

INGRESOS MENSUALES TEMPORADA BAJA				
HABITACION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	ANUAL
SINGLE	93	23.000	2.139.000	19.251.000
DOBLE	41	34.500	1.414.500	12.730.500
TRIPLE	50	40.250	2.012.500	18.112.500
TOTAL			5.566.000	50.094.000
INGRESOS MENSUALES TEMPORADA ALTA				
HABITACION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	ANUAL
SINGLE	40	23.000	920.000	2.760.000
DOBLE	80	34.500	2.760.000	8.280.000
TRIPLE	100	40.250	4.025.000	12.075.000
TOTAL			7.705.000	23.115.000
TOTAL ANUAL				73.209.000

De igual forma se considera como ingreso un porcentaje del aporte que realizan los trabajadores y el Banco a Bienestar, este fue calculado en base a los aportes hechos durante el año 2022 con un aumento del 2% para estimar los aportes realizados en el 2023. Este resultado fue dividido por la cantidad de balnearios hoy existentes y se calculó el 3,5% de esto para obtener el aporte estimado al recinto.

Ilustración 39 Aporte al proyecto

TOTAL APOORTE 2022	VARIACION ANUAL	APOORTE ESTIMADO 2023
8.937.999.000	2%	9.116.758.980
CANTIDAD DE RECINTO	APOORTE X RECINTO	APOORTE ENTREGADO
8	3,5%	39.885.821

Los ingresos estimados para el proyecto visto desde un punto de vista privado y teniendo la misma cantidad de visitantes anuales son los siguientes:

Ilustración 40 Ingresos con precios de mercado

INGRESOS MENSUALES TEMPORADA BAJA				
HABITACION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	ANUAL
SINGLE	93	36.800	3.422.400	30.801.600
DOBLE	41	69.000	2.829.000	25.461.000
TRIPLE	50	82.800	4.140.000	37.260.000
TOTAL			10.391.400	93.522.600
INGRESOS MENSUALES TEMPORADA ALTA				
HABITACION	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	ANUAL
SINGLE	40	36.800	1.472.000	4.416.000
DOBLE	80	69.000	5.520.000	16.560.000
TRIPLE	100	82.800	8.280.000	24.840.000
TOTAL			15.272.000	45.816.000
TOTAL ANUAL				139.338.600

Costos fijos

Dentro de los costos fijos se debe considerar todo lo que es el pago de remuneraciones al personal, pago de patente comercial e insumos varios para el funcionamiento correcto del recinto.

El sistema de costos de remuneraciones para los trabajadores que necesitara el proyecto se rige por la escala de remuneraciones de BancoEstado, dentro de esto se presenta la siguiente tabla con el total de las remuneraciones de forma mensual y anual.

Tabla 6 Remuneraciones proyecto

REMUNERACIONES			
Cargo	Monto Mensual	Cantidad	Anual
Administrador	1.169.172.-	1	16.318.128.-
Recepcionista	865.450.-	1	10.385.288.-
Auxiliar de aseo	746.330.-	1	8.955.960.-
Cocinero/a	865.450.-	1	10.385.400.-
TOTAL MENSUAL	3.646.402-	TOTAL ANUAL	43.756.824.-

Respecto al costo de la patente comercial correspondiente se estima que esta ascienda a aproximadamente \$79.800.-, se estima que el gasto de insumos básicos para el correcto funcionamiento del proyecto sea de \$8.000.000.- anuales

Los costos fijos fueron calculados a 10 años ya que la evaluación del proyecto, al ser de largo plazo de evaluar a esa cantidad de años, esperando lograr obtener retornos en un plazo de tiempo razonable.

Ilustración 41 Costos fijos

COSTOS FIJOS					
AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
REMUNERACIONES	43.756.824	43.756.824	43.756.824	43.756.824	43.756.824
PATENTE	79.800	79.800	79.800	79.800	79.800
INSUMOS BASICOS PROD	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
TOTAL	-48.836.624	-48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
AÑO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
REMUNERACIONES	43.756.824	43.756.824	43.756.824	43.756.824	43.756.824
PATENTE	79.800	79.800	79.800	79.800	79.800
INSUMOS BASICOS PROD	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
TOTAL	-48.836.624	-48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624

Gastos de administración y venta

Son aquellos gastos necesarios para la funcionalidad del proyecto, dentro de estos encontramos el consumo de electricidad, agua, gas, teléfono, internet, entre otros. Se considera un costo un poco más elevado para el consumo de gas ya que al encontrarse al sur del país es un costo más utilizado.

Ilustración 42 Gastos de administración y ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS					
AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AGUA	3.000.000	3.002.250	3.004.502	3.006.755	3.009.010
LUZ	4.800.000	4.803.600	4.807.203	4.810.808	4.814.416
GAS	9.000.000	9.006.750	9.013.505	9.020.265	9.027.030
INTERNET	1.800.000	1.801.350	1.802.701	1.804.053	1.805.406
TOTAL	-18.600.000	-18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235
AÑO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
AGUA	3.011.267	3.013.525	3.015.785	3.018.047	3.020.311
LUZ	4.818.027	4.821.641	4.825.257	4.828.876	4.832.497
GAS	9.033.801	9.040.576	9.047.356	9.054.142	9.060.933
INTERNET	1.806.760	1.808.115	1.809.471	1.810.828	1.812.187
TOTAL	-18.669.855	-18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926

Costos variables

Dentro de lo que son los costos variables del proyecto se consideran los desayunos que entregara al recinto por cada estadía como lo son la contratación de personal externo en temporadas de alta demanda. A todos los costos expuestos se les aplico una variación del 0,75% anual como variación estimada.

En la siguiente imagen se detalla el costo del personal externo y la cantidad necesaria por temporadas estivales.

Ilustración 43 Costo personal externo por temporada

COSTOS VARIABLES PERSONAL EXTERNO			
TEMPORADA ALTA (ENE - FEB)			
	CANTIDAD	COSTO	TOTAL MENSUAL
MUCAMAS	3	700.000	2.100.000
AYUDANTES DE COCINA	2	700.000	1.400.000
TOTAL			3.500.000
TEMPORADA MEDIA Y BAJA			
	CANTIDAD	COSTO	TOTAL MENSUAL
MUCAMAS	2	700.000	1.400.000
AYUDANTES DE COCINA	1	700.000	700.000
TOTAL			2.100.000

De esta diferenciación se consideró que la temporada alta solo dura dos meses y en base a esto se calculó el costo anual del personal externo.

Finalmente, se obtiene el total de los costos variables del proyecto.

Ilustración 44 Costos variables del proyecto

COSTOS VARIABLES PERSONAL EXTERNO					
AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUCAMAS	18.200.000	18.213.650	18.350.252	18.487.879	18.626.538
AYUDANTES DE COCINA	9.800.000	9.873.500	9.947.551	10.022.158	10.097.324
TOTAL	- 28.000.000	-28.087.150	-28.297.804	- 28.510.037	-28.723.862
AÑO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
MUCAMAS	18.640.508	18.654.489	18.668.480	18.682.481	18.696.493
AYUDANTES DE COCINA	10.104.897	10.112.476	10.120.060	10.127.650	10.135.246
TOTAL	- 28.745.405	-28.766.964	-28.788.540	- 28.810.131	-28.831.739

6.3.2.- Evaluación social del proyecto

Para la evaluación social del proyecto se realizó un flujo de caja en el que se consideran precios no competitivos, además se considera la subvención de ingresos por parte de los aportes que realiza el Banco y los cotizantes. Este flujo fue evaluado a 10 años por el tipo de proyecto que se expone, ya que este requiere una inversión inicial que puede llevar tiempo en ser recuperada. En la actualidad por el rol que tiene la Gerencia esta no paga impuesto a la renta por sus ingresos, por tanto, este punto no fue considerado para la realización del flujo de caja. El detalle del flujo de caja social se encuentra en el Anexo 2.

Ilustración 45 Flujo de caja social

FLUJO DE CAJA SOCIAL	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	13%
TIR	20%
VAN	33.698.043

Como se expone en el resumen del flujo de caja social se obtuvo un VAN positivo, el cual corresponde a \$33.698.043.- esto nos indica que el proyecto es rentable, es importante mencionar nuevamente que los ingresos utilizados en el flujo de caja se encuentran subvencionados por aportes entregados por el Banco y los cotizantes, sin estos los resultados de la evaluación social serian negativos.

Respecto al resultado obtenido del cálculo de la TIR este es mayor a la tasa de descuento aplicada, por tanto, también nos indica que el proyecto es rentable para su realización.

Ilustración 46 Payback evaluación social

PAYBACK
3,1

Con los resultados obtenidos se espera que al tercer año de funcionamiento el total de la inversión sea recuperado, de esta forma se confirma la rentabilidad del proyecto.

6.3.3.- Evaluación privada del proyecto

Respecto a la evaluación desde un punto de vista privado se debe mencionar que en este caso no se consideró un aporte por parte del Banco o los cotizantes y se utilizaron precios de mercado, específicamente los precio del tarifario de Bienestar que se aplican a publico particular. De igual forma en esta ocasión se aplicó el descuento correspondiente al impuesto a la renta el cual corresponde a un 27% de los ingresos del proyecto. Al igual que en la evaluación social se evaluó el proyecto a 10 años y en este caso se utilizó una tasa de descuento correspondiente al 15%. Para ver el flujo de caja privado en detalle puede ir al Anexo 3.

Ilustración 47 Flujo de caja privado

FLUJO DE CAJA PRIVADO	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	15%
TIR	34%
VAN	91.168.163

En este caso, al cobrar precios de mercado se puede notar una gran diferencia respecto al flujo de caja social, en ambos casos el VAN es positivo, pero en el caso del flujo privado este supera por bastante al social. En este caso el VAN corresponde a \$91.168.163.- lo que nos confirma nuevamente la rentabilidad del proyecto, respecto a la TIR obtenida al igual que en el caso anterior esta es superior a la tasa de descuento aplicada al proyecto lo que nuevamente nos indica que el proyecto es rentable.

Ilustración 48 Payback evaluación privada

PAYBACK
1,1

Con los resultados obtenidos se espera que al primer año de funcionamiento el total de la inversión sea recuperado, de esta forma se confirma la rentabilidad del proyecto desde el punto de vista privado.

Al realizar ambas evaluaciones se evidencia que el proyecto es rentable tanto desde un punto de vista social, ya que entregara beneficios a los cotizantes de Bienestar, pudiendo ellos acceder a una nueva región para pasar sus vacaciones y tener un mejor tiempo de relajo en un lugar distinto a los que ya ofrece Bienestar, así como también es rentable desde un punto de vista financiero y económico ya que podría eventualmente generar ganancias las cuales pueden ser distribuidas para entregar nuevos beneficios monetarios o mejorar los ya existentes.

De igual forma existen variables las cuales no se pudieron considerar debido a la fase de pre-inversión en la cual se encuentra el proyecto, pero la información entregada es de igual forma válida para la decisión final que tome la Gerencia.

6.3.4.- Análisis de sensibilidad

Para evaluar los posibles cambios que podrían existir en el proyecto por diversos factores, se procede a realizar el análisis de sensibilidad correspondiente para ambas evaluaciones, la social y privada.

Para este análisis de sensibilización se disminuyeron los precios sociales y de mercado por pernoctación en un 5% y en un 10% respectivamente, de igual forma se aumentaron en un 5% y 10%, para obtener los nuevos VAN y TIR correspondientes. Todas las demás variables consideradas en el flujo de caja se mantuvieron.

Los precios sociales con las variaciones indicadas anteriormente son los siguientes:

Ilustración 49 Variación de precios sociales

HABITACION	PRECIOS SOCIALES	VARIACIÓN - 5%	VARIACIÓN -10%	VARIACIÓN +5%	VARIACIÓN + 10%
SINGLE	23.000	21.850	20.700	24.150	25.300
DOBLE	34.500	32.775	31.050	36.225	37.950
TRIPLE	40.250	38.238	36.225	42.263	44.275

Para los precios de mercado las variaciones por noche se calcularon de la misma forma y son los siguientes:

Ilustración 50 Variación de precios de mercado

HABITACION	PRECIOS DE MERCADO	VARIACIÓN - 5%	VARIACIÓN -10%	VARIACIÓN +5%	VARIACIÓN + 10%
SINGLE	36.800	34.960	33.120	38.640	40.480
DOBLE	69.000	65.550	62.100	72.450	75.900
TRIPLE	82.800	78.660	74.520	86.940	91.080

El primer análisis de sensibilización hace referencia a la disminución de un 5% los precios para el flujo de caja social, al aplicar estos nuevos precios al flujo de caja se obtienen los siguientes resultados:

Ilustración 51 Flujo de caja disminución 5%

FLUJO DE CAJA SOCIAL -5%	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	13%
TIR	15%
VAN	12.370.982

Si bien en este caso los resultados obtenidos de la TIR y el VAN son positivos, siendo la TIR superior a la tasa de descuento, lo que indica que el proyecto es rentable, esta disminución se encuentra muy cercana a la TIR lo que podría indicar que disminuir aún más los precios sociales no entregaría una rentabilidad dentro del proyecto.

Ilustración 52 Payback disminución precios en un 5%

PAYBACK
8,3

Respecto al Payback que entrega esta situación este corresponde a 8 años y 3 meses. Lo que corresponde a casi la totalidad del tiempo por el que se evaluó el proyecto.

Cuando los precios sociales disminuyen en un 10%, el flujo de caja entrega resultados de pre-inversión no favorables para el proyecto, obteniendo un VAN negativo y una tasa interna de retorno menor a la tasa de descuento aplicada al proyecto.

Ilustración 53 Flujo de caja social disminución del 10% en los precios

FLUJO DE CAJA SOCIAL -10%	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	13%
TIR	11%
VAN	-8.956.079

Para el tiempo estimado de retorno de la inversión del proyecto, en este caso al tener resultados no favorables se obtiene un tiempo esperado de retorno superior a los 11 años, el cual es mayor al tiempo por el cual se evaluó el proyecto inicialmente, que corresponde a 10 años.

Ilustración 54 Payback disminución 10% en los precios

PAYBACK
-11,5

Evaluando la variación de precios de forma ascendente si los precios aumentaran en un 5% se obtiene un flujo de caja positivo para la evaluación proyecto social, teniendo de igual forma una TIR superior a la tasa de descuento, lo que reafirma la rentabilidad del proyecto bajo esta situación.

Ilustración 55 Flujo de caja con un aumento del 5% en los precios

FLUJO DE CAJA SOCIAL +5%	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	13%
TIR	24%
VAN	55.025.105

Respecto al Payback obtenido para esta situación, el tiempo esperado de retorno de la inversión corresponde a un año y nueve meses aproximadamente.

Ilustración 56 Payback aumento 5% en los precios

PAYBACK
1,9

Finalmente, para la sensibilización de la evaluación social se considera un aumento del 10% en los precios, en este caso y al igual que en el anterior se obtienen montos positivos los que reafirman que el proyecto es rentable socialmente hablando.

Ilustración 57 Flujo de caja aumento de un 10% en los precios

FLUJO DE CAJA SOCIAL +10%	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	13%
TIR	27%
VAN	76.352.166

El payback en este caso disminuye teniendo un tiempo esperado de retorno de la inversión inicial de un año y tres meses, bajo estos parámetros la inversión es completamente factible.

Ilustración 58 Payback aumento 10% en los precios

PAYBACK
1,3

Respecto a la sensibilización para el proyecto social se observa que esta puede lograr ser rentable con una disminución en los precios de un 5%, pero al disminuir los precios en un 10% ya es más complejo llevar a cabo el proyecto bajo los parámetros expuestos.

Por el lado del aumento en los precios estos siempre serán rentables y si bien en ninguno de los dos casos se obtienen precios superiores a los precios de mercado es importante recordar

la naturaleza social de proyecto, por lo que si bien estos pueden ser una buena opción para aumentar los ingresos no es necesario que el proyecto en la actualidad llegue a estos precios.

Para poder ver en detalle los flujos de caja realizados para cada situación se pueden revisar los anexos del 4 al 7.

Para el análisis de la sensibilización del proyecto privado se disminuyeron los precios de mercado en un 5%. Al realizar esto se siguieron obteniendo resultados de pre-inversión positivos, lo que es relevante en este caso para el proyecto ya que se puede competir de mejor manera disminuyendo los precios sin tener resultados negativos.

Ilustración 59 Flujo privado disminución 5% en los precios

FLUJO DE CAJA PRIVADO -5%	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	15%
TIR	28%
VAN	63.834.284

En este caso, el payback corresponde a un retorno esperando en un año y 6 meses, el cual sigue siendo factible para el proyecto y el tiempo en el cual se evalúa.

Ilustración 60 Payback disminución 5% en precios

PAYBACK
1,6

Al disminuir en un 10% los precios de mercado se siguen obteniendo un VAN y TIR positivos, en ambos casos al disminuir precios se obtiene una tasa interna de retorno superior a la tasa de descuento aplicada al proyecto privado.

Ilustración 61 Flujo privado disminución 10% en precios

FLUJO DE CAJA PRIVADO -10%	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	15%
TIR	23%
VAN	36.500.405

En este caso claramente el tiempo esperado de retorno de inversión aumenta, pero este sigue siendo un tiempo esperado no tan extenso, logrando recuperar la inversión en aproximadamente dos años y ocho meses.

Ilustración 62 Payback disminución 10% en precios

PAYBACK
2,8

Por el lado de aumentar los precios, se evidencia nuevamente la tendencia a que la inversión es factible desde un punto de vista privado, tanto para el aumento de un 5% en los precios como de un 10% en los precios.

Ilustración 63 Flujo privado aumento 5% en el precio

FLUJO DE CAJA PRIVADO +5%	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	15%
TIR	39%
VAN	118.502.042

En el caso donde se aumenta en un 5% el precio el tiempo de retorno esperado es de aproximadamente 9 meses, bajo un punto de vista privado esto muy llamativo y podría llamar a otras entidades a invertir en el proyecto.

Ilustración 64 Payback aumento 5% en los precios

PAYBACK
0,9

Finalmente, para el análisis de la sensibilidad del proyecto desde un punto de vista privado, con el aumento de un 10% en el precio de mercado el proyecto sigue siendo rentable, logrando alcanzar una tasa interna de retorno del 44%.

Ilustración 65 Flujo privado aumento de un 10% en el precio

FLUJO DE CAJA PRIVADO +10%	
INVERSION	102.967.996
TASA DE DESCUENTO	15%
TIR	44%
VAN	145.835.921

En este caso el tiempo de retorno de la inversión corresponde a 7 meses desde la puesta en marcha del proyecto.

Ilustración 66 Payback aumento 10% en los precios

PAYBACK
0,7

Respecto a el análisis de sensibilidad para la evaluación privada del proyecto se puede decir que la disminución de precios frente a cualquier cambio no sería un problema para este ya que se seguirían obteniendo flujos positivos, lo mismo pasa con un aumento en los precios. Aunque es importante mencionar que los precios que se utilizaron en el caso ya son precio de mercado, por lo que la situación en la cual estos aumentan podría no ser tan beneficiosa en una situación real donde estos se encontrarían por sobre el precio promedio del mercado.



Para una revisión en detalle de los flujos privados se pueden revisar los anexos del 8 al 11.

Como conclusión del análisis de sensibilidad para los dos casos expuestos se observa que frente a diversas variaciones el proyecto puede mantener una rentabilidad necesaria para la puesta en marcha de este, a excepción del caso donde los precios sociales disminuyen en un 10% ya que en este caso se obtienen resultados negativos. Los cuales, si bien pueden ser relevantes para la evaluación social, ya que no elimina el hecho de que el proyecto es atractivo socialmente hablando, entregarían pérdidas durante mas del tiempo de evaluación lo que en este caso no es lo que busca la Gerencia.

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respecto a las conclusiones del estudio es necesario mencionar que para obtener los resultados finales se cumplieron con una serie de objetivos los cuales fueron mencionados al comienzo del documento. De estos se obtienen los principales indicadores relevantes que indican la rentabilidad final del proyecto evaluado en este estudio y sus principales variables a considerar.

El desarrollo de un nuevo balneario para la Gerencia de Bienestar de Banco Estado en la Región de Los Lagos en base a lo expuesto en este estudio se concluye que es rentable, tanto desde un punto de vista social, donde se plantean precios por debajo del mercado y se ofrece el servicio a cotizantes de la Gerencia que buscan desconectarse de la vida laboral entregando un beneficio directo a su calidad de vida. Como también desde un punto de vista privado donde se demuestra que al utilizar precios de mercado el proyecto es rentable, dentro de esto se prioriza la obtención de beneficios monetarios para terceros, donde la generación de valor está en como el proyecto se puede sustentar con el paso del tiempo.

Dentro del estudio se logró concluir que los cotizantes de Bienestar están interesados en la creación de un nuevo balneario con fines recreativos, como también se logró concluir que les gustaría que este fuera construido en la Región de Los Lagos, dentro de esto se logró encuestar a más de el 10% de los cotizantes generando que los resultados sean representativos para la toma de decisión final del proyecto.

A raíz del éxito obtenido con la cantidad de encuestados en el estudio de marketing, se logró definir en el estudio técnico el servicio en base a las preferencias de los usuarios, donde se consideraron sus respuestas para representar de mejor forma una solución a sus necesidades, de igual forma se justificó la ubicación regional para el proyecto, donde se evidencia una alta preferencia por tener un recinto vacacional en la Región de Los Lagos.

Como recomendación para el proyecto, dentro de lo que es la demanda de este mismo se propone realizar convenios con por ejemplo entidades públicas como SERNATUR para ofrecer servicios turísticos a asociaciones de jubilados en temporadas de baja demanda, como lo podrían ser los meses de abril, mayo, octubre y noviembre. De esta forma se busca mantener la usabilidad del recinto sin perder el foco principal que es entregar el servicio a los trabajadores de Banco Estado ya que en estas temporadas el flujo de pasajeros cotizantes es menor debido a que como se evidencio en la encuesta aplicada estos priorizan la utilización de los recintos en temporada estival.

De igual forma se recomienda realizar una mayor promoción dentro de las instalaciones que entrega hoy el Banco de los recintos más pequeños, para demostrar la variada oferta de balnearios y servicios con la que cuenta en la actualidad la Gerencia, de esta forma también se busca descongestionar el uso de balnearios o servicios que en la actualidad se encuentran muchas veces sin disponibilidad de uso para los cotizantes.

Como recomendación final para el proyecto una vez implementado, se recomienda potenciar la generación de convenios dentro de la región tanto para paquetes turísticos que sean atractivos para los pasajeros que lleguen al balneario donde estos puedan conocer la región y sus alrededores como también realizar convenios de servicios que no entregue el recinto como lo es el servicio de alimentación, generando convenios con restaurantes de las zonas aledañas a la ubicación del proyecto, también generar convenios de actividades culturales que puedan entregar nuevos conocimientos a los cotizantes.

Finalmente, para la Gerencia de Bienestar puede ser beneficioso realizar el proyecto ya que entrega a los colaboradores de Banco Estado un nuevo lugar para su descanso y relax, mejorando su calidad de vida y la de sus familias, al ampliar la variedad de alternativas de balnearios recreacionales que se encuentran a su disposición, entregando así un valor agregado



a su experiencia, que no es comparable con los beneficios monetarios que pueda generar el proyecto, ya que repercute en la felicidad y satisfacción que tiene el trabajador al poder acceder a una nueva alternativa de los balnearios que la Gerencia entrega.



BIBLIOGRAFIA

Gerencia de Bienestar. (1978). Reglamento Organico del Servicio de Bienestar del Personal.

En G. d. Bienestar, *Reglamento Organico del Servicio de Bienestar del Personal* (pág. 3). Santiago.

Sodexo Chile. (2023). *Bienestar en la empresa: cómo es en Chile*. Obtenido de Sodexo Chile:
<https://blog.sodexo.cl/bienestar-en-la-empresa-en-chile>

Gerencia de Bienestar. (s.f.). *Quienes somos*. Obtenido de Bienestar Banco Estado:
<https://www.bienestariancoestado.cl/Paginas/Quienes-Somos.aspx>

Meixueiro Garmendia, J., & Perez Cruz, M. A. (2008). Metodología General para la Evaluación de Proyectos. En J. Meixueiro Garmendia, & M. A. Perez Cruz, *Metodología General para la Evaluación de Proyectos* (pág. 5). Ciudad de Mexico.

Baca Urbina, G. (2010). Evaluación de Proyectos. En G. Baca Urbina, *Evaluación de Proyectos* (pág. 2). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.

Fontaine, E. (2008). Evaluacion social de proyectos. En E. Fontaine, *Evaluacion social de proyectos*. Ciudad de Mexico: Pearson.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). Preparación y Evaluación de Proyectos. En N. Sapag Chain, R. Sapag Chain, & J. M. Sapag Puelma, *Preparación y Evaluación de Proyectos* (pág. 7). Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Contreras, E. (2004). *Evaluacion social de inversiones publicas: enfoques alternativos y su aplicabilidad para Latinoamerica*. Santiago de Chile: Cepal.

Meixueiro Garmendia, J., & Perez Cruz, M. A. (2008). Metodología general para la evaluación de proyectos. En J. Meixueiro Garmendia, & M. A. Perez Cruz, *Metodología general para la evaluación de proyectos* (págs. 2-3). Ciudad de México: Cepep.



Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). El marketing de servicios profesionales. En P. Kotler, P. Bloom, & T. Hayes, *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona: Paidós.

Ministerio de Desarrollo Social. (2021). *Guía de diseño y evaluación de proyectos sociales*. Santiago de Chile.

Comunidad Empresas Entel. (s.f.). *Trabajadores felices: ¿La felicidad aumenta la productividad?* Obtenido de Comunidad empresas Entel: <https://ce.entel.cl/articulos/trabajadores-felices-felicidad-aumenta-productividad/>

Intendencia de Los Lagos. (s.f.). *Información turística*. Obtenido de Intendencia de los lagos: http://www.intendencialoslagos.gov.cl/info_turismo/

Instituto Nacional de Estadística. (10 de Agosto de 2022). *INE Los Lagos publica Infografía de Turismo Primer Semestre 2022*. Obtenido de <https://regiones.ine.cl/los-lagos/prensa/ine-los-lagos-publica-infograf%C3%ADa-de-turismo-primer-semester-2022>

Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. Obtenido de Scielo: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037

Los Lagos Travel. (21 de Enero de 2021). *Puntos de acceso región de los lagos*. Obtenido de Los Lagos Travel: <https://loslagos.travel/la-region-de-los-lagos/#:~:text=La%20región%20tiene%20habilitado%20modernos,acoge%204%20frecuencias%20a%20la>

Sernatur. (2003). *REGLAMENTO CLASIFICACION, CALIFICACION Y REGISTRO DE ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURISTICO DENOMINADOS HOTEL,*



MOTEL Y APART HOTEL. Obtenido de Sernatur:

<https://www.sernatur.cl/transparencia/archivos/marco-normativo/marco-norm-aplic/NORMATIVA-D-S-N-227-REGLAMENTO-CLASIFICACION-HOTEL-MOTEL-Y-APARTHOTEL.pdf>

BancoEstado. (2022). *Política de sostenibilidad corporativa*. Santiago.

GLOSARIO

Gerencia de Bienestar: Servicio de Banco Estado que forma parte de la Gerencia General de Administración que se encarga de distribuir beneficios monetarios y no monetarios a trabajadores y jubilados del Banco que coticen a este.

Cotizante Activo: son aquellos trabajadores de Banco Estado que mensualmente cotizan el 1% de su remuneración.

Cotizante Pasivo: son aquellos trabajadores que jubilaron trabajando dentro de Banco Estado y cotizan mensualmente el 1% de su jubilación.

Balneario: recinto hotelero y de restaurant donde los trabajadores reservan estadías por vacaciones.

Hogares del empleado: recinto donde los funcionarios pernoctan por situaciones extraordinarias o por situaciones medicas que deban viajar de una región a otra.



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta aplicada a cotizantes de Bienestar

ENCUESTA DE PREFERENCIAS DE USO - BALNEARIOS BIENESTAR

¡Hola! Como Gerencia nos gustaría saber sus preferencias a la hora de asistir a los balnearios del Servicio de Bienestar, su opinión nos ayudará a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es recopilar información respecto a sus preferencias de uso de los balnearios de Bienestar.

La información entregada será de carácter confidencial y será utilizada solo con fines de análisis.

1) Seleccione su rango de edad

- a) 18 – 24 años
- b) 25 – 34 años
- c) 35 – 44 años
- d) 45 – 55 años
- e) Mas de 55 años

2) Seleccione su género

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) No binario
- d) Prefiero no responder

3) ¿En qué región reside?

- a) Región de Arica y Parinacota
- b) Región de Tarapacá
- c) Región de Antofagasta
- d) Región de Atacama
- e) Región de Coquimbo
- f) Región de Valparaíso
- g) Región Metropolitana
- h) Región de O'Higgins
- i) Región del Maule
- j) Región de Ñuble
- k) Región del Bio Bío
- l) Región de La Araucanía



- m) Región de Los Ríos
 - n) Región de Los Lagos
 - o) Región de Aysén
 - p) Región de Magallanes
- 4) ¿Ha visitado algún balneario de Bienestar?
- a) Si (si responde si pasa a la pregunta 6)
 - b) No (si responde no pasa a la pregunta 5)
- 5) ¿Por qué no ha visitado algún balneario de Bienestar? (seleccione máximo 3 opciones)
(Ramifica a la pregunta 14)
- a) No he tenido la oportunidad
 - b) No le parecen atractivos los destinos que ofrece Bienestar
 - c) Lejanía con su domicilio
 - d) Prioridades económicas
 - e) No es Pet Friendly (no se permiten mascotas)
 - f) No encuentra disponibilidad
 - g) Dificultad para realizar reservas
 - h) Otro: _____
- 6) ¿Cuál es su balneario de preferencia?
- a) Balneario El Retiro, Quilpué
 - b) Balneario El Quisco
 - c) Balneario El Morro, Tomé
 - d) Balneario Villarrica
 - e) Balneario Los Arrayanes, La Serena
 - f) Balneario Bahía inglesa, Caldera
 - g) Lago Pollux, Coyhaique
 - h) Casona Las Rastras, Talca
- 7) ¿Con qué frecuencia visita los balnearios?
- a) 1 vez al año
 - b) 2 - 3 veces al año
 - c) Más de 4 veces al año
- 8) ¿Cómo prefiere visitar los balnearios?
- a) En pareja
 - b) En familia
 - c) Con amigos
 - d) Prefiero asistir solo
- 9) ¿En qué temporada visita los balnearios?
- a) Temporada alta (verano, Semana Santa, Vacaciones Invierno, Fiestas patrias)



- b) Temporada baja (en los meses de Abr-Jun; Ago - Oct)
- c) Temporada media (en los meses de Mar; Nov)
- d) Feriados y/o interferiados

10) ¿Con qué finalidad visita los balnearios? (Seleccione máximo 3 opciones)

- a) Recreacional (Deporte y Piscina)
- b) Hospedaje
- c) Restaurant
- d) Salón de eventos
- e) Turístico
- f) Actividades por razones laborales
- g) Descanso y relajación
- h) Otra: _____

11) ¿Qué tipo de habitación prefiere?

- a) Cabaña
- b) Departamento
- c) Habitación compartida

12) ¿Qué servicio de alimentación prefiere?

- a) Pensión completa
- b) Sin alimentación
- c) Solo desayuno

13) ¿Qué lo hace elegir un balneario de Bienestar frente a otros hospedajes? (seleccione máximo 3 opciones)

- a) Relación precio-calidad
- b) Atención recibida
- c) Cercanía a su región de residencia
- d) Recomendación de compañeros
- e) Facilidad de pago (descuento por planilla y en cuotas)
- f) Alimentación recibida en recinto
- g) Otro: _____

14) Si tuviera que elegir un balneario para ir próximamente ¿Cuál decidiría visitar?

- a) Balneario El Retiro, Quilpué
- b) Balneario El Quisco
- c) Balneario El Morro, Tomé
- d) Balneario Villarrica
- e) Balneario Los Arrayanes, La Serena
- f) Balneario Bahía Inglesa, Caldera
- g) Lago Pollux, Coyhaique
- h) Casona Las Rastras, Talca



15) ¿En qué región le gustaría que se incorporara un nuevo balneario para Bienestar?

- a) Región de Arica y Parinacota
- b) Región de Tarapacá
- c) Región de Antofagasta
- d) Región de Atacama
- e) Región de Coquimbo
- f) Región de Valparaíso
- g) Región Metropolitana
- h) Región de O'Higgins
- i) Región del Maule
- j) Región de Ñuble
- k) Región del Bio Bío
- l) Región de La Araucanía
- m) Región de Los Ríos
- n) Región de Los Lagos
- o) Región de Aysén
- p) Región de Magallanes

16) De la respuesta anterior, ¿Por qué realizó dicha elección? (Seleccione máximo 2 opciones)

- a) Cercanía a mi residencia
- b) Atractivo regional
- c) Accesibilidad a la región
- d) Conectividad
- e) Variabilidad climática

17) Muchas gracias por responder la encuesta. En la siguiente casilla puede realizar sus comentarios.



Anexo 2: Flujo de caja social

PROYECTO											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Cifras en pesos</i>											
Ingresos		73.209.000	74.673.180	76.166.644	77.689.976	79.243.776	80.828.652	82.445.225	84.094.129	85.776.012	87.491.532
% aporte banco y cotizantes		39.885.820	40.683.536	41.497.207	42.327.151	43.173.694	44.037.168	44.917.912	45.816.270	46.732.595	47.667.247
Venta		113.094.820	115.356.716	117.663.851	120.017.128	122.417.470	124.865.820	127.363.136	129.910.399	132.508.607	135.158.779
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.745.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm. y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		17.658.196	19.646.942	21.555.563	23.506.868	25.501.749	28.613.936	30.902.994	33.240.116	35.626.282	38.062.491
(-) Impuesto a la Renta 27%											
Utilidad Neta		17.658.196	19.646.942	21.555.563	23.506.868	25.501.749	28.613.936	30.902.994	33.240.116	35.626.282	38.062.491
Valor libro											
(-) Inversión inicial		- 82.131.372									
(-) Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-) Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		17.658.196	19.646.942	21.555.563	23.506.868	25.501.749	28.613.936	30.902.994	33.240.116	35.626.282	38.062.491
TIR:		20%									
VAN total =		33.698.043									

Tasa de descuento 13%



Anexo 3: Flujo de caja privado

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PRIVADO											
PROYECTO											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cifras en pesos											
Ingresos		139.338.600	142.125.372	144.967.879	147.867.237	150.824.582	153.841.073	156.917.895	160.056.253	163.257.378	166.522.525
Venta		139.338.600	142.125.372	144.967.879	147.867.237	150.824.582	153.841.073	156.917.895	160.056.253	163.257.378	166.522.525
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.745.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm., y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		43.901.976	46.415.598	48.859.592	51.356.977	53.908.861	57.589.189	60.457.753	63.385.970	66.375.053	69.426.237
(-)Impuesto a la Renta 27%		11.853.534	12.532.211	13.192.090	13.866.384	14.555.392	15.549.081	16.323.593	17.114.212	17.921.264	18.745.084
Utilidad Neta		32.048.442	33.883.387	35.667.502	37.490.593	39.353.468	42.040.108	44.134.160	46.271.758	48.453.789	50.681.153
Valor libro											
(-)Inversión inicial		- 82.131.372									
(-)Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-)Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		32.048.442	33.883.387	35.667.502	37.490.593	39.353.468	42.040.108	44.134.160	46.271.758	48.453.789	50.681.153
TIR:	34%	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996
VAN total =		91.168.163									
Tasa de descuento 15%											

Tasa de descuento 15%



Anexo 4: Flujo de caja social con disminución de un 5% en los precios

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SOCIAL (-5% PRECIOS)											
PROYECTO											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Cifras en pesos</i>											
Ingresos		69.548.550	70.939.521	72.358.311	73.805.478	75.281.587	76.787.219	78.322.963	79.889.423	81.487.211	83.116.955
% aporte banco y colizantes		39.885.820	40.683.536	41.497.207	42.327.151	43.173.694	44.037.168	44.917.912	45.816.270	46.732.595	47.667.247
Venta		109.434.370	111.623.057	113.855.519	116.132.629	118.455.281	120.824.387	123.240.875	125.705.692	128.219.806	130.784.202
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.745.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm. y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		13.997.746	15.913.283	17.747.231	19.622.369	21.539.560	24.572.503	26.780.733	29.035.410	31.337.481	33.687.914
(-) Impuesto a la Renta	27%										
Utilidad Neta		13.997.746	15.913.283	17.747.231	19.622.369	21.539.560	24.572.503	26.780.733	29.035.410	31.337.481	33.687.914
Valor libro											
(-) Inversión inicial		- 82.131.372									
(-) Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-) Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		13.997.746	15.913.283	17.747.231	19.622.369	21.539.560	24.572.503	26.780.733	29.035.410	31.337.481	33.687.914
TIR:	15%	-102.967.996	15.913.283	17.747.231	19.622.369	21.539.560	24.572.503	26.780.733	29.035.410	31.337.481	33.687.914
VAN total =	12.370.982										

Tasa de descuento 13%



Anexo 5: Flujo de caja social con disminución de un 10% en los precios

PROYECTO											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Cifras en pesos</i>											
Ingresos		65.888.100	67.205.862	68.549.979	69.920.979	71.319.398	72.745.786	74.200.702	75.684.716	77.198.410	78.742.379
% aporte banco y colizantes		39.885.820	40.683.536	41.497.207	42.327.151	43.173.694	44.037.168	44.917.912	45.816.270	46.732.595	47.667.247
Venta		105.773.920	107.889.398	110.047.186	112.248.130	114.493.093	116.782.955	119.118.614	121.500.986	123.931.006	126.409.626
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.945.405	- 29.168.964	- 29.393.540	- 29.619.161	- 29.845.824
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm. y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		10.337.296	12.179.624	13.938.899	15.737.870	17.577.372	20.531.071	22.658.472	24.830.704	27.048.681	29.313.337
(-) Impuesto a la Renta	27%										
Utilidad Neta		10.337.296	12.179.624	13.938.899	15.737.870	17.577.372	20.531.071	22.658.472	24.830.704	27.048.681	29.313.337
Valor libro											
(-) Inversión inicial		- 82.131.372									
(-) Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-) Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		10.337.296	12.179.624	13.938.899	15.737.870	17.577.372	20.531.071	22.658.472	24.830.704	27.048.681	29.313.337
TIR:	11%	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996
VAN total =	- 8.956.079										

Tasa de descuento 13%

Anexo 6: Flujo de caja social con aumento de un 5% en los precios

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SOCIAL (+5% PRECIOS)											
PROYECTO											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cifras en pesos											
Ingresos		76.869.450	78.406.839	79.974.976	81.574.475	83.205.965	84.870.084	86.567.486	88.298.835	90.064.812	91.866.108
% aporte banco y colizantes											
Venta		39.885.820	40.683.536	41.497.207	42.327.151	43.173.694	44.037.168	44.917.912	45.816.270	46.732.595	47.667.247
(-) Costos Variables		116.755.270	119.090.375	121.472.183	123.901.627	126.379.659	128.907.252	131.485.397	134.115.105	136.797.407	139.533.356
(-) Costos Fijos		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.945.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Gastos de adm. y venta		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		21.318.646	23.380.601	25.363.895	27.391.367	29.463.938	32.655.368	35.025.256	37.444.823	39.915.082	42.437.067
(-) Impuesto a la Renta	27%										
Utilidad Neta		21.318.646	23.380.601	25.363.895	27.391.367	29.463.938	32.655.368	35.025.256	37.444.823	39.915.082	42.437.067
Valor libro											
(-) Inversión inicial		- 82.131.372									
(-) Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-) Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		21.318.646	23.380.601	25.363.895	27.391.367	29.463.938	32.655.368	35.025.256	37.444.823	39.915.082	42.437.067
TIR:	24%	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996
VAN total =	55.025.105										
Tasa de descuento: 13%											

Tasa de descuento 13%



Anexo 7: Flujo de caja social con aumento de un 10% en los precios

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SOCIAL (+10% PRECIOS)											
PROYECTO											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Cifras en pesos</i>											
Ingresos		80.529.900	82.140.498	83.783.308	85.458.974	87.168.154	88.911.517	90.689.747	92.503.542	94.353.613	96.240.685
% aporte banco y colizantes		39.885.820	40.683.536	41.497.207	42.327.151	43.173.694	44.037.168	44.917.912	45.816.270	46.732.595	47.667.247
Venta		120.415.720	122.824.034	125.280.515	127.786.125	130.341.848	132.948.685	135.607.659	138.319.812	141.086.208	143.907.932
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.745.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm. y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		24.979.096	27.114.260	29.172.227	31.275.866	33.426.127	36.696.801	39.147.517	41.649.529	44.203.883	46.811.644
(-) Impuesto a la Renta	27%										
Utilidad Neta		24.979.096	27.114.260	29.172.227	31.275.866	33.426.127	36.696.801	39.147.517	41.649.529	44.203.883	46.811.644
Valor libro											
(-) Inversión inicial		- 82.131.372									
(-) Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-) Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		-102.967.996	24.979.096	29.172.227	31.275.866	33.426.127	36.696.801	39.147.517	41.649.529	44.203.883	46.811.644
TIR:	27%	-102.967.996	24.979.096	29.172.227	31.275.866	33.426.127	36.696.801	39.147.517	41.649.529	44.203.883	46.811.644
VAN total =	76.352.166										
Tasa de descuento 13%											



Anexo 8: Flujo de caja privado con disminución de un 5% en los precios

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PRIVADO (-5% PRECIOS)											
	PROYECTO										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Cifras en pesos</i>											
Ingresos		132.371.670	135.019.103	137.719.485	140.473.875	143.283.353	146.149.020	149.072.000	152.053.440	155.094.509	158.196.399
Venta		132.371.670	135.019.103	137.719.485	140.473.875	143.283.353	146.149.020	149.072.000	152.053.440	155.094.509	158.196.399
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.745.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm. y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		36.935.046	39.309.329	41.611.198	43.963.615	46.367.632	49.897.136	52.611.858	55.383.158	58.212.184	61.100.111
(-) Impuesto a la Renta	27%	9.972.462	10.613.519	11.235.023	11.870.176	12.519.261	13.472.227	14.205.202	14.953.453	15.717.290	16.497.030
Utilidad Neta		26.962.584	28.695.810	30.376.174	32.093.439	33.848.371	36.424.909	38.406.657	40.429.705	42.494.894	44.603.081
Valor libro											
(-) Inversión inicial		- 82.131.372									
(-) Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-) Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		-102.967.996	26.962.584	30.376.174	32.093.439	33.848.371	36.424.909	38.406.657	40.429.705	42.494.894	44.603.081
TIR:	28%	-102.967.996	26.962.584	30.376.174	32.093.439	33.848.371	36.424.909	38.406.657	40.429.705	42.494.894	44.603.081
VAN total =		63.834.284									

Tasa de descuento 15%

Anexo 9: Flujo de caja privado con disminución de un 10% en los precios

PROYECTO											
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cifras en pesos											
Ingresos		125.404.740	127.912.835	130.471.091	133.080.513	135.742.124	138.456.966	141.226.105	144.050.627	146.931.640	149.870.273
Venta		125.404.740	127.912.835	130.471.091	133.080.513	135.742.124	138.456.966	141.226.105	144.050.627	146.931.640	149.870.273
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.745.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm., y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		29.968.116	32.203.061	34.362.804	36.570.254	38.826.403	42.205.082	44.765.964	47.380.345	50.049.315	52.773.985
(-)Impuesto a la Renta	27%	8.091.391	8.694.826	9.277.957	9.873.968	10.483.129	11.395.372	12.086.810	12.792.693	13.513.315	14.248.976
Utilidad Neta		21.876.725	23.508.234	25.084.847	26.696.285	28.343.274	30.809.710	32.679.154	34.587.652	36.536.000	38.525.009
Valor libro											
(-)Inversión inicial		- 82.131.372									
(-)Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-)Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		-102.967.996	23.508.234	25.084.847	26.696.285	28.343.274	30.809.710	32.679.154	34.587.652	36.536.000	38.525.009
TIR:	23%	-102.967.996	23.508.234	25.084.847	26.696.285	28.343.274	30.809.710	32.679.154	34.587.652	36.536.000	38.525.009
VAN total =		36.500.405									
Tasa de descuento 15%											

Tasa de descuento 15%

Anexo 10: Flujo de caja privado con aumento de un 5% en los precios

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PRIVADO (+5% PRECIOS)											
	PROYECTO										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cifras en pesos											
Ingresos		146.305.530	149.231.641	152.216.273	155.260.599	158.365.811	161.533.127	164.763.790	168.059.065	171.420.247	174.848.652
Venta		146.305.530	149.231.641	152.216.273	155.260.599	158.365.811	161.533.127	164.763.790	168.059.065	171.420.247	174.848.652
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.745.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm., y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		50.868.906	53.521.867	56.107.986	58.750.339	61.450.090	65.281.243	68.303.648	71.388.783	74.537.922	77.752.363
(-) Impuesto a la Renta	27%	13.734.605	14.450.904	15.149.156	15.862.592	16.591.524	17.625.936	18.441.985	19.274.971	20.125.239	20.993.138
Utilidad Neta		37.134.301	39.070.963	40.958.830	42.887.748	44.858.566	47.655.307	49.861.663	52.113.812	54.412.683	56.759.225
Valor libro											
(-) Inversión inicial		- 82.131.372									
(-) Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-) Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		37.134.301	39.070.963	40.958.830	42.887.748	44.858.566	47.655.307	49.861.663	52.113.812	54.412.683	56.759.225
TIR:	39%	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996	-102.967.996
VAN total =		118.502.042									
Tasa de descuento 15%											

Anexo 11: Flujo de caja privado con aumento de un 10% en los precios

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO PRIVADO (+10% PRECIOS)											
	PROYECTO										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Cifras en pesos</i>											
Ingresos		153.272.460	156.337.909	159.464.667	162.653.961	165.907.040	169.225.181	172.609.684	176.061.878	179.583.116	183.174.778
Venta		153.272.460	156.337.909	159.464.667	162.653.961	165.907.040	169.225.181	172.609.684	176.061.878	179.583.116	183.174.778
(-) Costos Variables		- 28.000.000	- 28.087.150	- 28.297.804	- 28.510.037	- 28.723.862	- 28.745.405	- 28.766.964	- 28.788.540	- 28.810.131	- 28.831.739
(-) Costos Fijos		- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624	- 48.836.624
(-) Gastos de adm., y venta		- 18.600.000	- 18.786.000	- 18.973.860	- 19.163.599	- 19.355.235	- 18.669.855	- 18.856.553	- 19.045.119	- 19.235.570	- 19.427.926
Utilidad antes de impuesto		57.835.836	60.628.135	63.356.380	66.143.701	68.991.319	72.973.297	76.149.543	79.391.596	82.700.791	86.078.490
(-) Impuesto a la Renta	27%	15.615.676	16.369.597	17.106.223	17.858.799	18.627.656	19.702.790	20.560.377	21.435.731	22.329.213	23.241.192
Utilidad Neta		42.220.160	44.258.539	46.250.157	48.284.902	50.363.663	53.270.507	55.589.166	57.955.865	60.371.577	62.837.297
Valor libro											
(-) Inversión inicial		- 82.131.372									
(-) Inversión cap. Trabajo		- 20.836.624									
Préstamo											
(-) Amortización deuda.											
Valor de desecho											
Flujo de Caja. 1		-102.967.996	42.220.160	46.250.157	48.284.902	50.363.663	53.270.507	55.589.166	57.955.865	60.371.577	62.837.297
TIR:	44%	-102.967.996	42.220.160	46.250.157	48.284.902	50.363.663	53.270.507	55.589.166	57.955.865	60.371.577	62.837.297
VAN total =		145.835.921									

Tasa de descuento 15%