



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial MBA

Magíster en Gestión Empresarial

MODELO DE NEGOCIOS “COMPLEJO TURÍSTICO ALTOS DEL RUPANCO”

Tesina de Grado presentada por

JOSÉ LUIS DE LA BARRA SARALEGUI

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. ZÓCIMO CAMPOS JAQUE

Septiembre de 2023

**TITULO DE TESINA: MODELO DE NEGOCIOS “COMPLEJO TURÍSTICO
ALTOS DEL RUPANCO”**

AUTOR: JOSÉ LUIS DE LA BARRA SARALEGUI

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA:

-
-
-

Valparaíso, septiembre de 2023

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

Nombre: JOSÉ LUIS DE LA BARRA
SARALEGUI

Fecha: DÍA DEL EXAMEN DE
GRADO.

Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a:

Mis padres María Luis y René quienes con gran sacrificio y amor criaron a mi y a mis cinco hermanos, entregándonos sólidos valores que nos permitieron crecer y convertirnos en los profesionales que somos hoy.

A mi esposa Giovanna e hijos Joaquín y Vicente, quiero agradecerles profundamente por el apoyo que me brindaron para tomar la decisión de emprender y completar con éxito este programa de MBA.

A mis profesores de la Universidad por haber compartido conocimientos y experiencias útiles para mi desarrollo profesional y en especial a mi profesor guía Dr. Zócimo Campos por su constante apoyo en el desarrollo de esta Tesina.

Resumen Ejecutivo

El presente documento analiza la propuesta de un complejo turístico en la comuna de Puyehue, Chile, que se distingue por su ubicación estratégica en un entorno natural de baja densidad poblacional. El objetivo principal del proyecto es aprovechar estas ventajas geográficas y ambientales para ofrecer alojamiento a diversos segmentos de mercado, desde amantes de la naturaleza hasta teletrabajadores.

La propuesta de valor se basa en la construcción de cabañas respetuosas con el medio ambiente, rodeadas de un paisaje privilegiado con vistas a volcanes y al lago. Además del alojamiento, se planea proporcionar servicios como el alquiler de embarcaciones menores, bicicletas y actividades recreativas al aire libre. La estrategia también incluye la colaboración con agencias de viajes y operadores turísticos para mejorar la exposición y la experiencia del cliente.

El análisis FODA resalta las fortalezas del entorno natural y las vistas panorámicas, mientras que identifica debilidades como la falta de experiencia en la industria turística y una temporada turística relativamente corta. El entorno político presenta desafíos relacionados con la polarización y la inestabilidad política en Chile. Por otro lado, el análisis PESTEL revela oportunidades como la conciencia creciente sobre la sostenibilidad y el auge del teletrabajo, pero también amenazas como la inestabilidad política y el cambio climático.

El estudio financiero y económico, donde evaluamos la viabilidad económica de llevar a cabo el proyecto nos entrega un VAN y un TIR que nos indican la conveniencia de llevar a cabo el proyecto.

Tabla de contenido

1	Introducción	8
2	Marco Teórico.....	9
2.1	Concepto y Definiciones	9
2.2	Antecedentes de la Industria Turística Mundial y en Chile	12
2.3	Indicadores de la Industria Turística.....	13
3	Plan de Negocios.....	15
3.1	Idea de Negocio	15
3.2	Modelo de Negocios.....	17
3.3	Análisis FODA	22
3.3.1	Análisis de Fortalezas y Debilidades	22
3.3.2	Análisis del Entorno (PESTAL).....	24
3.3.3	Oportunidades y Amenazas.....	29
3.4	Estrategia General.....	30
3.5	Análisis del Mercado, la Competencia y Estimación de la Demanda del Proyecto .	35
3.6	Estrategia de Marketing	48
3.6.1	Producto	48
3.6.2	Precio.....	50
3.6.3	Plaza	51
3.6.4	Promoción	52

4	Estudios y Trámites para Implementar y Evaluar el Proyecto	53
4.1	Estudio Organizacional	53
4.2	Estudios y Trámites Legales del Proyecto.....	54
4.3	Estudio Financiero y Económico del Proyecto.....	59
5	Conclusiones	77
6	Referencias	79

Figura 1:	Oferta Turística desde el Punto de Vista del Gasto	9
------------------	--	---

Figura 2:	Turismo Sustentable	12
------------------	---------------------------	----

Figura 3:	Proceso de Ideación	16
------------------	---------------------------	----

Figura 4:	Trámites Legales para iniciar el negocio de cabañas turísticas.....	54
------------------	---	----

1 Introducción

El estudio del proyecto de desarrollo del complejo turístico en la región lacustre del "Lago Rupanco" en Chile, tiene como objetivo fundamental analizar su viabilidad y rentabilidad. Este proyecto implica la creación de un complejo turístico en una ubicación estratégica que promete atraer a visitantes en busca de experiencias únicas en la naturaleza chilena.

Para llevar a cabo este análisis exhaustivo, se consideran todos los aspectos financieros y económicos que rodean al proyecto. Desde los costos de inversión, incluyendo construcciones, instalaciones de servicio, cabañas y quincho, hasta los gastos operativos como energía, agua, mantenimiento, personal y promoción, cada componente se examina minuciosamente.

Además, se utilizan metodologías específicas para calcular el capital de trabajo necesario y se reservan fondos para imprevistos. Los ingresos se proyectan considerando las tarifas de arriendo de cabañas y del quincho, y se estima el valor residual del proyecto considerando los flujos de caja futuros.

La evaluación económica se basa en indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que demuestran la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

2 Marco Teórico

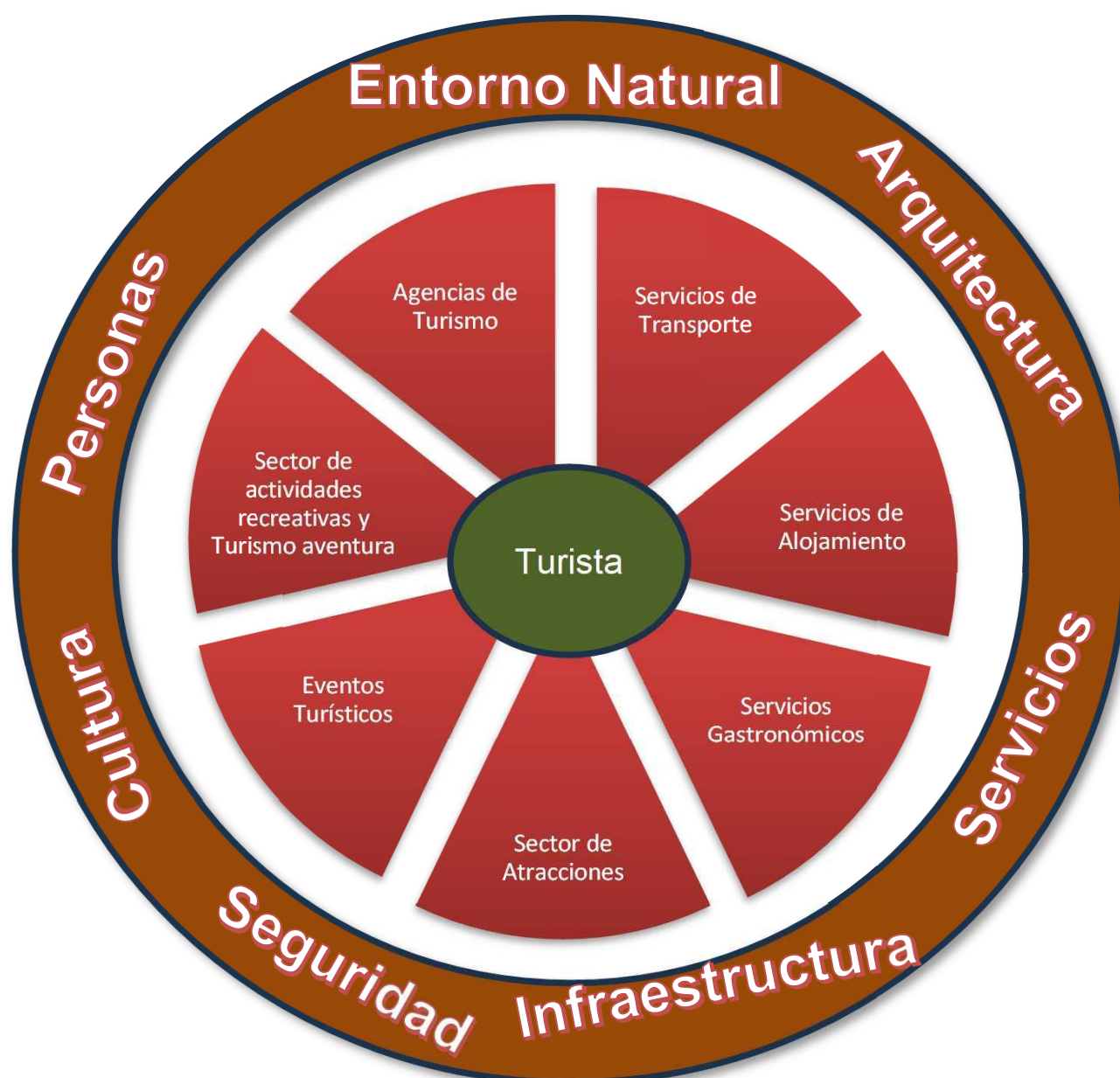
2.1 Concepto y Definiciones

Turismo se refiere a todas las actividades que surgen de la idea o acción de desplazarse de un lugar a otro con fines recreacionales, como descanso, entretenimiento y conexión con el lugar visitado (Ledhesma, 2018, P. 1).

La Organización Mundial del Turismo clasifica los siguientes tipos de turismo: Cultural, De Negocios (Industria de reuniones), Ecoturismo, Gastronómico, Rural, Costero, Marítimo y de Aguas Interiores, De Aventura, Urbano, De Salud, De Montaña, De Bienestar, Educativo, Médico, Deportivo (UNWTO, World Tourism Organization a UN Specialized Agency, 2018).

La oferta de la industria turística la podemos resumir en la figura siguiente:

Figura 1: Oferta Turística desde el Punto de Vista del Gasto



Fuente: Elaboración Propia en Base en base a (Ritchie, 2009)

Un producto turístico es una mezcla de componentes tangibles e intangibles, que incluyen los recursos naturales, culturales y humanos, así como los puntos de interés turísticos, las instalaciones, los servicios y las actividades relacionadas con un atractivo turístico específico. Este representa la esencia de la estrategia de marketing de un destino y brinda una experiencia turística completa que involucra emociones para los posibles visitantes. El producto turístico se vende a través de diferentes medios, los cuales determinan su precio, y tiene un ciclo de vida.

Los servicios turísticos son bienes intangibles y como tales no pueden ser evaluados objetivamente antes de su contratación, así pues, en la toma de decisiones tienen una gran influencia las opiniones de otras personas denominada influencia interpersonal (Noguera Mora L. e., 2014).

En la industria turística, los comentarios de clientes respecto a los servicios turísticos son una importante fuente de información para nuevos usuarios. El boca a boca tradicional ha sido reemplazado por el "boca a boca electrónico" (eWOM), definido como comunicaciones informales y directas entre consumidores a través de tecnologías en Internet que se centran en las características de productos, servicios o vendedores (Noguera Mora, Gómez Gras, & Rabasa Dolado, s.f.).

Con el avance en el uso de la tecnología web, el eWOM es un medio relevante para promocionar cualquier emprendimiento turístico. Sin embargo, también presenta desventajas, como la exposición de errores y debilidades, opiniones negativas de clientes quejándose de lo que realmente no contrataron y el peligro de opiniones falsas para desprestigiar el producto o servicio. Por otro lado, el eWOM brinda ventajas a los clientes potenciales, ya que les permite acceder a información valiosa sobre un producto o servicio, si saben buscar bien y tener en cuenta que las opiniones más recientes son más precisas. Las empresas que manejen adecuadamente las opiniones en Internet pueden mejorar sus puntos fuertes y disminuir sus errores y debilidades. (Noguera Mora, Gómez Gras, & Rabasa Dolado, s.f.).

Una de las grandes preocupaciones a nivel mundial es el desarrollo sostenible de nuestras actividades, es decir, corresponde a llevar a cabo las actividades económicas que se puedan mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente.

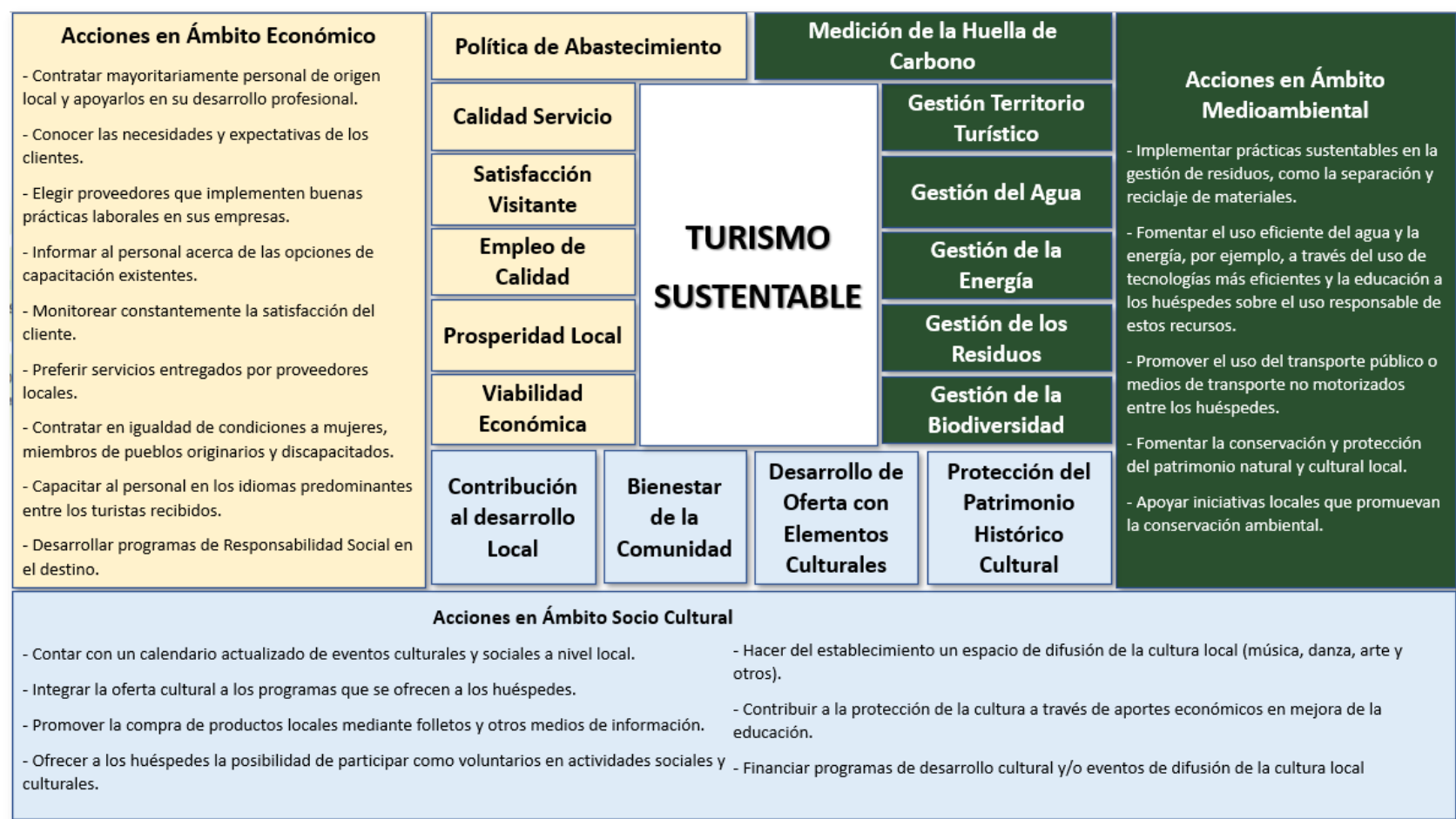
Estas grandes preocupaciones se han expresado en una preferencia cada vez mayor de los consumidores por el turismo sostenible. Un estudio realizado el año 2022 por Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC) señala que el 69% de los viajeros buscan activamente opciones de viajes y turismo que sean sostenibles y les importa reducir la huella de carbono (The World Travel & Tourism Council, s.f.).

Otro estudio realizado por el Centro Internacional de Turismo Responsable de Leeds Metropolitan University, 92% de los encuestados en países de Europa y en Norteamérica dijo considerar el tema “sustentabilidad” al momento de tomar decisiones en sus viajes, y 34% dijo estar dispuesto a pagar más por alojar en hoteles sustentables (SERNATUR, s.f.).

Por otro lado, podemos ver que la conciencia ambiental es un aspecto importante para la generación millennial (1981-1996), lo que podemos encontrar en el estudio de trendsity que nos señala que “el 53% de los millennial considera que su generación es la primera en tener un verdadero compromiso con el medio ambiente y un 80% se siente motivado y entusiasmado a generar un cambio de hábitos. Al 67% le molesta el doble discurso de generaciones anteriores, mientras que el 87% estima que se podría hacer más de lo que se hace por el medioambiente.” (Chile Desarrollo Sustentable, 2017)

De acuerdo al manual de buenas prácticas de alojamiento turístico, el turismo sustentable de abordar 3 aspectos principales; Económico, Medio Ambiental y Socio Cultural.

Figura 2: Turismo Sustentable



Fuente: Elaboración Propia en base a (SERNATUR, Manual de Buenas Prácticas de Alojamiento Turístico, 2011)

2.2 Antecedentes de la Industria Turística Mundial y en Chile

La actividad turística a nivel mundial el año 2019 (previo a COVID) representaba un 4% del GDP Mundial (UNWTO, World Tourism Organization, 2021). En Chile es un 3,3% (SERNATUR, 2022), por lo que podemos ver, Chile tiene margen para el crecimiento de la actividad turística.

La estrategia nacional de turismo 2030 plantea como misión “Generar experiencias turísticas memorables, consolidando al turismo como motor de desarrollo sostenible en todo el territorio de Chile” y se establecen dos importantes metas estratégicas “Un 10% de aumento promedio anual de PIB nominal sectorial” y un “7% de crecimiento promedio anual del empleo”.

Los pilares de la estrategia 2030 son: Sustentabilidad, Experiencia del Turista, Innovación y transformación digital, y desarrollo regional.

2.3 Indicadores de la Industria Turística

Los dos indicadores más importantes a considerar en la industria turística son los que mostramos a continuación:

- REVPAR (Revenue Per Available Room): es una medida utilizada en la industria hotelera para medir la eficiencia de los hoteles en la generación de ingresos. La fórmula para calcular REVPAR es el ingreso total de habitaciones dividido por el número total de habitaciones disponibles.
- ADR (Average Daily Rate) : es otra medida importante utilizada en la industria hotelera para medir la eficiencia de un hotel en la generación de ingresos. ADR es el precio promedio de una habitación de hotel vendida en un día determinado.

La fórmula para calcular ADR es el ingreso total de habitaciones dividido por el número total de habitaciones vendidas.

Al igual que REVPAR, ADR es una métrica importante para evaluar la rentabilidad de un hotel o alojamiento. Si un hotel tiene un alto ADR, significa que está vendiendo sus habitaciones a precios más elevados.

La relación matemática entre REVPAR y ADR es la siguiente:

$$REVPAR = ADR \times Tasa\ de\ Ocupación\ Habitaciones\ (Ec.\ 1)$$

Donde la tasa de ocupación de habitaciones es un indicador utilizado en la industria hotelera y turística para medir el nivel de ocupación de un establecimiento hotelero durante un período de tiempo específico. Se expresa como un porcentaje y refleja la

proporción de habitaciones ocupadas en relación con el número total de habitaciones disponibles en un hotel o alojamiento en particular.

$$Tasa\ de\ Ocupación\ de\ habitaciones = \frac{N^{\circ}\ Habitaciones\ Ocupadas}{N^{\circ}\ Total\ de\ Habitaciones} \times 100 \text{ (Ec. 2)}$$

- Plaza y Habitación: En la industria hotelera, una habitación es una unidad privada dentro de un hotel que proporciona alojamiento para una o más personas. Por lo general, una habitación en un hotel está equipada con camas, muebles, baño privado y otros servicios básicos.

Por otro lado, una plaza se refiere a la capacidad de alojamiento en un hotel o alojamiento, que puede incluir una o más personas. Por lo general, una plaza se refiere a una cama individual en un dormitorio compartido, que se utiliza en hostales o albergues.

En resumen, la principal diferencia entre una habitación y una plaza es la privacidad y los servicios que se ofrecen. Una habitación es una unidad privada con servicios y comodidades privadas, mientras que una plaza se refiere a la capacidad de alojamiento en una habitación compartida.

3 Plan de Negocios

3.1 Idea de Negocio

La génesis de una idea de negocio generalmente proviene de dos procesos de innovación que se desarrollan de forma distinta. Por un lado, existe aquel que comienza mediante un análisis profundo del entorno, identificando oportunidades y necesidades insatisfechas en el mercado. Por otro lado, el segundo proceso se origina al analizar cuidadosamente las habilidades y fortalezas del inversor, buscando fusionar talentos, capacidades y recursos para crear una idea única y valiosa.

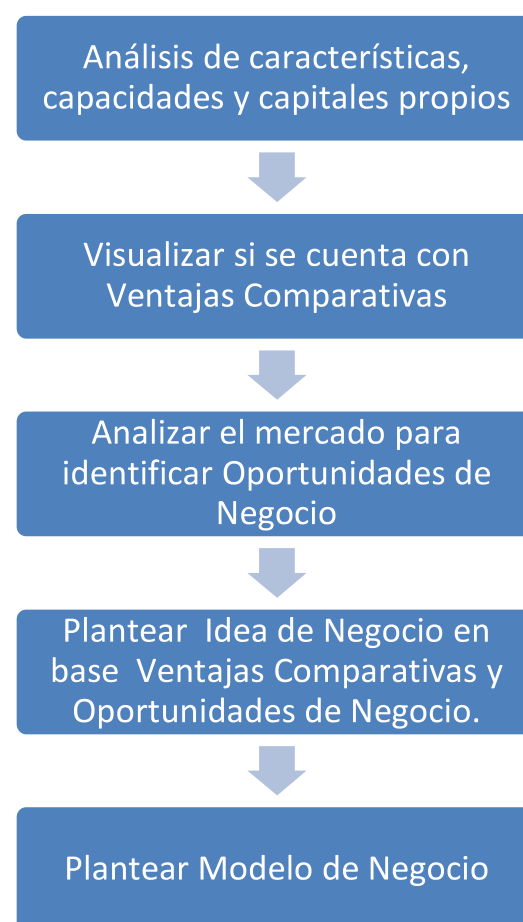
Estos dos enfoques pueden converger o complementarse, dando lugar a una idea de negocio sólida y prometedora. Cuando se examina el entorno, se pueden detectar tendencias emergentes, brechas en la oferta de productos o servicios, o cambios en las preferencias del consumidor que pueden aprovecharse para generar ideas de negocio que tengan posibilidades en el mercado. Al mismo tiempo, al evaluar los recursos, las competencias y experiencias del emprendedor, se pueden descubrir oportunidades para aprovechar sus capacidades y de esta forma generar ideas de negocio prometedoras.

La sinergia entre el análisis del entorno y las capacidades del emprendedor puede ser la clave para el éxito de la idea de negocio. Una vez que se identifica la oportunidad, se requiere una cuidadosa planificación y ejecución para convertirla en una empresa viable. Es importante realizar investigaciones adicionales, validar la demanda del producto o servicio propuesto, diseñar un modelo de negocio sólido y establecer estrategias efectivas para el crecimiento y la sostenibilidad.

En última instancia, una idea de negocio exitosa es aquella que aborda una necesidad real del mercado y ofrece una propuesta única respaldada por la experiencia y dedicación del emprendedor.

En nuestro caso la idea de idea de negocio nace a través de un análisis interno del inversionista, por lo que se seguirá el siguiente flujo:

Figura 3: *Proceso de Ideación*



(WEINBERGER VILLARÁN, 2009)

El Inversionista cuenta con un terreno ubicado en la zona turística correspondiente a los alrededores del Lago Rupanco, con una privilegiada vista al Lago y a los volcanes Puyehue, Casablanca, Puntagudo, Osorno y Calbuco. Por otro lado, el sitio cuenta con un pequeño bosque de árboles nativos con una variedad de especies entre las que podemos mencionar arrayanes, ulmo, laureles, notros y maquis.

En base al recurso anterior, es donde nace la idea de ofrecer un servicio turístico de alojamiento que incorpore elementos de sustentabilidad.

3.2 Modelo de Negocios

En esta sección abordaremos el modelo de negocio del complejo turístico “Altos del Rupanco”, para lo cual utilizaremos el Modelo CANVAS desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, que nos permite visualizar en una sola lámina, cuáles son los elementos más importantes del negocio.

El **Modelo de Negocios** consiste en la definición de la estrategia en relación a cómo operará el negocio, definiendo el mercado objetivo, la propuesta de valor para este segmento de mercado, los recursos y actividades claves requeridos para sustentar la propuesta de valor, cual es el canal para la oferta del servicio, la o las formas de relación que estableceremos con nuestros clientes y por último cuales serán nuestras fuentes de ingresos y costos que se generarán con la empresa. En resumen, el modelo de negocio es un elemento clave en la planificación estratégica de una empresa, y es esencial para comprender cómo la empresa funcionará y cómo se generará valor tanto para la empresa como para sus clientes.

Por otro lado, el **Plan de Negocios** nos permite ver en detalle cómo se llevará a cabo el **Modelo de Negocio**, en términos de operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos y otros aspectos del negocio. Por otro lado, el **Plan de Negocios** nos permite optimizar el **Modelo de Negocios** y analizar la conveniencia económica de llevarlo a cabo.

A continuación, pasamos a describir los elementos más importantes del modelo de negocios, para posteriormente mostrar el lienzo del modelo.

Mercado Objetivo:

El elemento principal de un modelo de negocio son los clientes, por lo que son el corazón del modelo de negocios, debido a que son los que permiten que la empresa pueda funcionar. El proyecto debe definir él o los segmentos de mercados a los que generará su propuesta de valor, la que debe satisfacer las necesidades comunes de estos segmentos, que van desde requerir un lugar tranquilo para descansar, servicio de calidad, etc. La

segmentación del mercado nos permite generar la propuesta de valor enfocada en estas necesidades.

El mercado objetivo al que apunta este proyecto lo componen los siguientes 6 segmentos de mercados:

- Personas que buscan alojamiento en un entorno natural y sostenible.
- Personas que les gusta los deportes al aire libre.
- Personas que buscan una estadía privada y auténtica en una cabaña acogedora.
- Personas que teletrabajan y quieren combinar trabajo con el descanso en un lugar turístico.
- Pequeñas Empresas (paseos fin año)
- Amigos que quieren un lugar para compartir.

Propuesta de Valor:

Ofreceremos acogedoras cabañas, amigables con el medio ambiente, en un entorno natural con vista a los volcanes y al lago, a sólo 5 km de la playa. Se contará con servicios adicionales para mejorar la experiencia del cliente, como el arriendo de embarcaciones menores (Kayak, Zodiac), bicicletas e instalaciones recreativas al aire libre. Para proporcionar la propuesta de valor se requiere de contar con Recursos Claves, como 10 Cabañas, todas de tamaño compacto (Tipo Tiny House), tendrán una capacidad máxima para 6 personas y se ubicarán insertas en un pequeño parque de 1 há, compuesto de árboles nativos donde sobresalen especies tales como maquis, lingues, ulmos, arrayanes, lumas, laureles y notros. Las cabañas contarán con un sistema de baño recreativo al aire libre, tales como tinajas o jacuzzi y un espacio para la preparación de asados. Adicionalmente cada cabaña contará con las comodidades necesarias para poder realizar teletrabajo, tales como el mobiliario y buen acceso a internet. Por otro lado, se contará con un quincho con capacidad para 30 personas, el cual podrá ser arrendado por los mismos clientes de las cabañas o un grupo de personas

que lo requieran para un evento en particular. El contar con este quincho nos permitirá contar con mayores ingresos en temporadas de baja, tanto por el arriendo del quincho como tal, como por el arriendo de las cabañas asociadas a los participantes del evento realizado en el quincho.

Se establecerán acuerdos con diferentes actores de la cadena de valor turístico, Socios Claves tales como:

Servicios de Arriendo de Alojamiento en línea: El objetivo de estos acuerdos es lograr una mayor exposición a potenciales clientes lo que se traducirá en una más alta tasa de ocupación de las instalaciones. Otro beneficio es contar con los comentarios de los clientes respecto a la calidad del servicio recibido.

Operadores turísticos especializados en excursiones, turismo deportivo y de aventura: Con estas alianzas se busca enriquecer el abanico de actividades a realizar por los clientes y con esto mejorar la experiencia del servicio, lo que incrementará la posibilidad de repetición del servicio y/o que recomienden al complejo turístico aumentando de esta forma la red de potenciales clientes.

Para asegurar el éxito de nuestro complejo turístico, hemos identificado tres actividades claves. En primer lugar, nos enfocaremos en una efectiva promoción del complejo, apuntando a superar la tasa de ocupación promedio de la industria en nuestra área. Para lograrlo, emplearemos diversas estrategias a través de las redes sociales, incluyendo plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter. Estas herramientas nos permitirán llegar a un público más amplio y potencialmente interesado en nuestros servicios.

Nuestra estrategia de promoción se reforzará durante las temporadas bajas, cuando llevaremos a cabo atractivas promociones que generen sinergias entre el arriendo de las cabañas y el quincho. Esta sinergia no solo aumentará la rentabilidad de nuestro negocio, sino que también atraerá a más clientes y creará una experiencia atractiva para quienes nos visiten.

Es primordial resaltar que, en el ámbito digital, pondremos un gran énfasis en la calidad del contenido que compartimos en nuestras redes sociales. Fotos y videos de alta calidad destacarán nuestras instalaciones y servicios, capturando la atención de potenciales huéspedes y brindándoles una visión clara de lo que ofrecemos. Además, buscaremos una interacción constante con nuestra comunidad en línea, respondiendo atentamente a sus comentarios y consultas para construir relaciones duraderas con nuestros seguidores y generar un vínculo cercano.

En segundo lugar, reconocemos que la satisfacción del cliente es un aspecto esencial para nuestro éxito. Por ello, capacitaremos a nuestro personal en habilidades fundamentales para brindar una atención acogedora y amable a nuestros huéspedes. Estas habilidades blandas son importantes para crear un ambiente cálido y propicio para una grata estadía, haciendo que nuestros clientes se sientan valorados y atendidos de manera personalizada.

Además, capacitaremos al personal en el uso de herramientas computacionales necesarias para que realicen su trabajo de forma eficiente, lo que nos permitirá agilizar procesos internos y mejorar la calidad del servicio. La combinación de habilidades blandas y competencias tecnológicas contribuirá a una atención de calidad, fidelizando a nuestros clientes, aumentando así la probabilidad de que repitan el servicio y atrayendo a más clientes por el boca a boca o las buenas valoraciones en los portales o redes sociales.

Adicionalmente, valoramos el turismo internacional de países de habla extranjera en nuestra región. Para atender mejor a turistas de otras nacionalidades, desarrollaremos las competencias en inglés de nuestro equipo. Con esta habilidad lingüística, comunicaremos fluida y efectivamente con nuestros clientes internacionales, creando un ambiente más acogedor y confortable para ellos.

Nos preocuparemos mantener un elevado estándar de limpieza y mantención de las cabañas, que aseguren una agradable estadía en nuestros clientes.

Con estas medidas, esperamos aumentar la visibilidad de nuestro complejo turístico en línea, y generar un mayor interés y demanda por nuestros servicios, con lo que se logrará un aumento en la tasa de ocupación y una mayor rentabilidad para el negocio.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación clientes	Segmento clientes
• Agencias de viajes y tours para llegar a un público más amplio. • Servicios de arriendo de alojamiento en línea (Booking, Tripadvisor, Airbnb) • Operadores de turismo aventura, excursiones y deportivo.	• Promoción del servicio a través de diferentes canales. • Mantenimiento y limpieza de las cabañas y sus instalaciones complementarias. • Atención al cliente antes, durante y después de su estadía. • Capacitación al personal.	Cabañas eco amigables con vistas a los volcanes y al lago, a solo 5 km de la playa. Con servicios de arriendo de bicicletas y Kayak/Zodiac e instalaciones recreativas al aire libre. Las cabañas cuentan con instalación para hacer teletrabajo. Quincho para realizar eventos.	• Atención personalizada y amigable. • Mantener una comunicación constante antes, durante y después de su estadía. • Descuentos especiales para clientes frecuentes y recomendaciones a amigos y familiares.	• Personas que buscan alojamiento en un entorno natural y sostenible. • Personas que les gusta los deportes al aire libre. • Personas que buscan una estadía privada y auténtica en una cabaña acogedora. • Pequeñas Empresas (paseos fin año) • Amigos que quieren un lugar para compartir. • Personas que teletrabajan y aprovechan de compatibilizar el trabajo con el descanso.
	Recursos Claves		Canales	
	• Cabañas y sus respectivos enseres y equipamientos. • Embarcaciones menores y bicicletas para arriendo. • Personal capacitado en atención al cliente y mantenimiento de instalaciones. • Portal WEB		• Página web y redes sociales para promocionar nuestro servicio. • Publicidad en medios digitales y físicos para atraer nuevos clientes. • Alianzas con agencias de viajes y tours para llegar a un público más amplio.	
Fuente de costos		Fuentes de Ingreso		
• Costos de adquisición y mantenimiento de las cabañas y sus instalaciones complementarias. • Costos de personal y capacitación. • Costos de marketing y publicidad. • Costos de servicios públicos y suministros.		• Tarifas de alojamiento por noche. • Ingresos adicionales por servicios complementarios como el arriendo de embarcaciones menores y bicicletas. • Ingresos por eventos y actividades en nuestras instalaciones recreativas.		

3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta invaluable para el análisis situacional en la planificación estratégica. Su propósito es identificar las relaciones entre las amenazas y oportunidades externas, así como las fortalezas y debilidades internas de una empresa. Mediante la matriz FODA, podemos desarrollar estrategias que aprovechen nuestras fortalezas para capitalizar las oportunidades del entorno, a la vez que nos permitirá enfrentar las amenazas y abordar nuestras debilidades internas. En resumen, el análisis FODA es una herramienta esencial que nos ayuda a tomar decisiones estratégicas informadas y efectivas.

3.3.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

- **Entorno natural** con una amplia variedad de flora nativa: Nuestro complejo de cabañas se ubicará en un entorno natural privilegiado, caracterizado por una importante diversidad de flora nativa. Esto brinda a nuestros visitantes la oportunidad de disfrutar de un ambiente auténtico y en contacto con la naturaleza.
- **Privilegiadas vistas** al Lago Rupanco y a los volcanes Calbuco, Osorno, Puntagundo, Casablanca y Puyehue: Nuestro complejo ofrece vistas incomparables hacia el hermoso Lago Rupanco y a la cordillera de los Andes donde se pueden ver los volcanes Calbuco, Osorno, Puntagundo, Casablanca y Puyehue. Estas vistas panorámicas crean un escenario ideal para cautivar a nuestros huéspedes.

- **Cercanía atractivos turísticos naturales y con baja densidad poblacional:**
Nos encontramos estratégicamente ubicados cerca de diversos atractivos turísticos naturales. A sólo 5 km, nuestros visitantes podrán disfrutar de una hermosa playa, a 15 km se encuentra el lago Puyehue, a 2 km el lago Rupanco, a 30 km el lago Llanquihue, y a 65 km se encuentra el Parque Nacional Puyehue-Centro Sky-Termas. Esta ubicación privilegiada nos ofrece la oportunidad de ofrecer a nuestros huéspedes una gran variedad de experiencias naturales en un ambiente tranquilo.
- **Proximidad al paso internacional** Cardenal Samoré: Nuestro complejo de cabañas está ubicado a solo 2 km de distancia del paso internacional Cardenal Samoré, que es el punto de unión con la Patagonia argentina. Esta ubicación estratégica facilita el acceso a la zona lacustre de la región de los lagos y brinda a nuestros visitantes la posibilidad de explorar diferentes destinos. Además, todos los caminos que conducen a nuestro complejo están asfaltados, lo que garantiza un fácil acceso.
- **Capacidad Profesional:** Gestión de Negocios y Herramientas Informáticas

Debilidades

- **Falta de experiencia en el rubro:** La falta de conocimientos y experiencia puede afectar negativamente la calidad de los servicios que ofrecemos y nuestra capacidad para competir con empresas más establecidas.
- **Reducida Temporada Turística:** Las condiciones climáticas de nuestra zona pueden limitar la temporada en la que nuestro destino resulta atractivo para los turistas. Si el clima no es favorable durante gran parte del año, esto puede afectar negativamente la afluencia de visitantes.

- **Menor flujo de turistas** en comparación con otras zonas lacustres: En comparación con destinos turísticos más populares y consolidados en la región, como Frutillar, Puerto Varas, Pucón y Villarrica, nuestra zona presenta un menor flujo de turistas. Esta situación puede ser una debilidad, ya que la competencia con destinos más reconocidos puede dificultar nuestra capacidad para atraer visitantes y competir en el mercado turístico.

3.3.2 Análisis del Entorno (PESTAL)

El análisis del Entorno nos permite identificar cuáles son las oportunidades y amenazas a las que nos veremos enfrentados cuando desarrollemos el proyecto, los que en conjunto a nuestras fortalezas y debilidades nos permitirán generar una adecuada estrategia para el nuevo negocio.

En este análisis se estudian factores agrupados en las categorías económicas, sociales, políticas y legales, tecnológicas y ambientales.

Tipo de Factor	Factor
Políticas	• Polarización Política: La polarización de la población provocada por un uso masivo de las redes sociales genera división en la población e inestabilidad política tanto en Chile como a nivel mundial. • Inestabilidad Política: La posibilidad de levantamientos sociales debido a la desigualdad y vulnerabilidad económica es un factor político relevante en Chile. Actualmente, aproximadamente el 30% de la población se encuentra en situación de vulnerabilidad económica, con un 11,5% de

	pobreza, lo que refleja una alta desigualdad en los ingresos. (Banco Mundial, 2023)
Económicas	• Estancamiento económico en Chile: Chile tiene un fuerte dinamismo económico, pero muestra desaceleración de su crecimiento debido al estancamiento de la productividad nacional. (Banco Mundial, 2023) • Clases Medias Pierden Importancia: Pérdida de peso económico de las clases medias en las economías avanzadas y en muchos mercados, existe una creciente desigualdad de riqueza. (IPSOS, 2023) • Generaciones Más Pobres: Alta probabilidad que la Generación Millennial sea más pobre que la generación X y Baby Boomers a la misma edad. (IPSOS, 2023)
Social	• Sustentabilidad: Nuevas generaciones con un mayor nivel de conciencia por la sustentabilidad. • Teletrabajo: Consolidación en Chile del Teletrabajo en un 4% de la fuerza laboral (Observatorio del Contexto Económico - UDP , 2023). • Envejecimiento de la población: La proyección poblacional 1992 a 2050 en Chile, muestra que el grupo etario de +60 años crece en torno al 5% cada década, pasando de un 17,2% de la población para el 2020 a un 32,1% el 2050. (PUC, 2021). • Familias Menos Numerosas: Las parejas se casan cada vez mayores y están teniendo pocos hijos. (IPSOS, 2023)

Tecnología	• Aplicaciones en Línea: Amplia Oferta de Aplicaciones en Línea para reserva de alojamiento, arriendo de vehículos y otros servicios turísticos. • Uso cada vez mayor de medios tecnológicos: Cada vez hay una mayor penetración del uso de la tecnología en los hogares y en las transacciones comerciales. El uso de internet, las redes sociales, las plataformas digitales, las aplicaciones móviles y los sistemas de reservas en línea son herramientas que permiten mejorar la experiencia del cliente y aumentar la competitividad. • Buena Infraestructura Tecnológica de Chile: Permite al turista poder conectarse a internet para buscar destinos turísticos y hacer reservas desde prácticamente cualquier lugar. • Mejores Caminos: Chile ha experimentado un significativo avance en su infraestructura vial a partir de la década de 1990, gracias a la implementación del sistema de concesiones. Este enfoque ha permitido la participación de capital privado en las principales obras viales, liberando recursos estatales para mejorar los caminos secundarios. Sin embargo, la zona lacustre del Rupanco ha estado rezagada en términos de inversión vial en comparación con otras partes del país. En los últimos años, se ha observado un cambio positivo, con el desarrollo de obras de pavimentación en la región. Por ejemplo, recientemente se ha pavimentado la ruta que conecta Osorno con el Lago
------------	---

	Rupanco, así como también se encuentra en curso la pavimentación de la ruta que bordea el lago desde el sur hasta la localidad lacustre de Piedras Negras. Además, hay ya un estudio a nivel de pre proyecto en el MOP para construir la ruta que permita recorrer el lago por el lado norte. Estas mejoras en la infraestructura vial están contribuyendo a potenciar el turismo y la conectividad en la zona del Lago Rupanco, generando beneficios para los residentes locales y los visitantes. A medida que se realizan estas inversiones, se espera un mayor desarrollo económico y una mejora en la calidad de vida de las comunidades ubicadas en esta área lacustre.
Ambiental	• Cambio Climático: El cambio climático implica incremento en la temperatura media y disminución en las precipitaciones.
Legal	• Jornada Laboral Reducida: Reducción Jornada Laboral a 40 Horas en Chile • Ley de Inclusividad: El Decreto 50 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, que modifica el Decreto Supremo 47 y establece las normas de accesibilidad para edificaciones de uso público y colectivo. Este decreto obliga a que toda edificación existente o nueva destinada al hospedaje de personas, como hoteles, residenciales, pensiones o similares, cumpla con las normas generales de la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (OGUC) en materia de accesibilidad. Estas normas buscan garantizar que las

	personas con discapacidad o movilidad reducida puedan acceder, circular, usar, informarse y salir de los establecimientos turísticos de forma autónoma y segura. (SERNATUR, 2019) • Protocolos sanitarios más exigentes: Se requerirán medidas más exigentes en cuanto a higiene y sanitización de las instalaciones turísticas. De acuerdo a Subsecretaría de Turismo de Chile “El nuevo turismo post Covid-19 plantea un nuevo perfil del turista que demandará estrictas normas de higiene y sanitización de espacios, por lo tanto, la invitación es a adoptar estas recomendaciones y en conjunto regresar la confianza a los turistas en el marco de una nueva cultura del viaje”.
--	--

3.3.3 Oportunidades y Amenazas

Del análisis PESTEL podemos visualizar cuáles podrían ser las principales oportunidades y amenazas que tendrá nuestro proyecto.

Oportunidades:

Sustentabilidad: Existe una mayor conciencia por la sustentabilidad entre las nuevas generaciones, lo que podría atraer a turistas interesados en alojamientos turísticos que sean respetuosos con el medio ambiente.

Teletrabajo: El teletrabajo ha experimentado una consolidación en Chile, lo que podría atraer a turistas que buscan combinar su trabajo remoto con unas vacaciones en un entorno natural como el lago Rupanco.

Infraestructura tecnológica: Chile cuenta con una buena infraestructura tecnológica y alta penetración del uso de la tecnología, lo que permite a los turistas acceder y reservar alojamientos en línea de manera conveniente. Esto puede facilitar la comercialización de las cabañas en el lago Rupanco.

Mejora en la infraestructura vial: Las inversiones en infraestructura vial en la zona del lago Rupanco están contribuyendo al desarrollo económico y la mejora de la calidad de vida de las comunidades locales. Esto puede generar un aumento del turismo en la zona y beneficiar al negocio de alojamiento.

Cambio climático: El cambio climático, con el incremento en la temperatura media y la disminución en las precipitaciones, puede afectar la demanda de turismo en la zona del lago Rupanco, si el cambio no es brusco, podría permitir veranos con un clima más propicio para el turismo de playas.

Amenazas:

Inestabilidad política: La polarización política y la inestabilidad política tanto a nivel nacional como mundial pueden generar incertidumbre en la industria turística y afectar la demanda de alojamientos turísticos, incluyendo las cabañas en el lago Rupanco.

Desaceleración económica y desigualdad de ingresos: El estancamiento económico en Chile, la pérdida de peso económico de las clases medias y la posibilidad de que la generación millennial sea más pobre que las generaciones anteriores pueden impactar negativamente en la capacidad adquisitiva de los turistas y su disposición a gastar en alojamientos turísticos.

Normas y protocolos legales: Las regulaciones legales, como la reducción de la jornada laboral, la ley de inclusividad y los protocolos sanitarios más exigentes, pueden implicar costos adicionales y requisitos operativos para el negocio de alojamiento turístico.

3.4 Estrategia General

Para definir la estrategia del complejo, utilizaremos la matriz FODA de la cual podemos extraer 4 tipos de estrategias:

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	Oportunidades	Amenazas
	Estrategia (Maxi-Maxi)	Estrategia (Maxi-Mini)
	Estrategia (Mini-Maxi)	Estrategia (Mini-Mini)

- Estrategia DA (Mini-Mini): Se utiliza para minimizar tanto las debilidades internas como las amenazas externas. El complejo turístico debe intentar evitar las áreas de vulnerabilidad interna y protegerse de las amenazas externas para garantizar su supervivencia y competitividad.

- Estrategia DO (Mini-Maxi): El complejo turístico deberá tratar de superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Se busca mejorar las áreas de deficiencia interna para capitalizar las oportunidades del entorno.
- Estrategia FA (Maxi-Mini): Aquí debemos utilizar nuestras fortalezas para hacer frente a las amenazas externas. Debemos utilizar nuestras capacidades internas para contrarrestar los factores de riesgo y mantener una posición competitiva en el mercado.
- Estrategia FO (Maxi-Maxi): En esta estrategia el complejo turístico debe aprovechar las fortalezas internas para sacar partido a las oportunidades externas. Se busca utilizar las ventajas competitivas y las capacidades internas para maximizar el desempeño de la empresa.

			Factores Internos							
			Fortalezas					Debilidades		
			F1: Entorno Natural	F2: Vistas Privilegiadas	F3: Cercanía Atractivos Turísticos y baja densidad poblacional	F4: Proximidad Paso	F5: Capacidad Profesional.	D1. Falta Experiencia en Rubro	D2: Reducida Temporada Turística	D3: Menor Influjo Turístico
Factores Externos	Oportunidades	O1: Sustentabilidad	F1O1: Aprovechar entorno natural para actividades aire libre. F2O2: Vistas Privilegiadas para quienes Teletrabajan. F4O4: Promocionar ubicación cercana al paso internacional y buen estado de los caminos de acceso. F5O3: Aprovechar competencias profesionales para sacar partido a infraestructura tecnológica.					D1O3: Capacitación al personal del complejo. D2O2-4: Implementar cabañas adecuadas para gente que desee trabajar. D3O3: Fuerte promoción en redes sociales para atraer turistas.		
		O2: Teletrabajo								
		O3: Infraestructura Tecnológica								
		O4: Infraestructura Vial								
		O5: Cambio Climático								
	Amenazas	A1: Inestabilidad Política	A2-3F5: Aprovechar la capacidad profesional para capacitar a personal y ser más productivos. A1F3: Promocionar la tranquilidad del destino turístico como garantía de ausencia de agitaciones sociales en la zona.							
		A2: Desaceleración Económica y Desigualdad								
		A3: Normas y Protocolos legales que implican incremento en los costos								

Estrategia de Fortalezas-Oportunidades (FO):

- F1O1: Utilizar el entorno natural (F1) como un punto de venta único y destacado, promoviendo actividades al aire libre y experiencias de turismo ecológico (O1).
- F2O2: Aprovechar las vistas privilegiadas (F2) para crear un entorno atractivo y diferenciado, promocionando el complejo como un refugio tranquilo y pintoresco para aquellos que desean teletrabajar (O2).

- F4O4: Promocionar la proximidad del complejo al paso internacional (F4) como una ventaja para atraer a turistas internacionales, en especial argentinos y resaltar la facilidad de acceso al complejo turístico debido a la buena calidad de la infraestructura vial (O4).
- F5O3: Aprovechar nuestro conocimiento tanto en herramientas de gestión de negocios como informáticas (F5) para utilizar la infraestructura tecnológica disponible en la zona (O3) y llevar a cabo estrategias de marketing digital a través de las redes sociales.

Estrategia de Debilidades-Oportunidades (DO):

- D2O2-4: Para hacer frente a la temporada baja (D2) diseñaremos las cabañas con el fin de atraer turistas que estén interesados en combinar el teletrabajo (O2), con un buen acceso al lugar (O4).
- D1O3: Superar la falta de experiencia en el rubro (D1) mediante la contratación de personal existente, aprovechando la existencia de cursos en línea que se pueden seguir, gracias al buen acceso a internet de la zona (O3), complementando con otros que se dan en forma presencial.
- D3O3: Se puede aprovechar la sólida infraestructura tecnológica actual (O3) para implementar estrategias de marketing y promoción en las redes sociales, dirigidas a atraer a turistas interesados en explorar los atractivos turísticos de fácil acceso. Esto se debe a la mejora constante de la infraestructura vial (O3) y a la menor saturación turística en la zona. Con estas acciones, se espera atraer a más turistas, en particular, al complejo turístico.

Estrategia de Fortalezas-Amenazas (FA):

- A2-3F5: Aprovechar la capacidad profesional para capacitar al personal en el uso de las herramientas tecnológicas, el manejo de los protocolos sanitarios y la atención al cliente, y así mejorar la calidad y la eficiencia del servicio. De esta forma el complejo turístico podrá operar con el mínimo de personal.
- A1F3: Promover el complejo turístico y sus alrededores como un destino tranquilo para unas vacaciones libres de las agitaciones sociales (A1) y turísticas presentes en otras áreas del país. Aprovechamos la ubicación privilegiada de nuestras cabañas, que se encuentran cerca de atractivos turísticos naturales y en una zona de baja densidad poblacional (F3). Esto nos aleja de posibles disturbios sociales que pueden afectar gravemente al turismo en zonas más densamente pobladas, tales como el litoral central.

Estrategia de Debilidades-Amenazas (DA):

- A pesar las debilidades y las amenazas externas que enfrentamos, hemos adoptado un enfoque proactivo para abordar estas situaciones. Si bien no hemos desarrollado estrategias específicas en el cuadrante Estrategia de Debilidades-Amenazas (DA) del FODA, hemos abordado estas áreas de manera integral en los otros cuadrantes. Nos hemos enfocado en potenciar nuestras fortalezas internas (Estrategia de Fortalezas-Oportunidades, FO) para maximizar nuestro potencial y capitalizar las oportunidades que se presentan. Además, hemos tomado medidas para minimizar nuestras debilidades (Estrategia de Fortalezas-Debilidades, FD) a través del desarrollo de capacidades internas. Al adoptar esta aproximación estratégica, buscamos aprovechar al máximo nuestras fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que mitigamos nuestras debilidades y enfrentamos las amenazas de manera más efectiva.

Creemos que esta estrategia nos permite diferenciarnos en nuestro entorno empresarial y lograr resultados exitosos.

3.5 Análisis del Mercado, la Competencia y Estimación de la Demanda del Proyecto

El turismo en Chile es una industria que contribuye con un 3,3% del PIB nacional y aporta entre un 6% y 7% de los empleos (INE). En comparación con otros países de Sudamérica, el aporte del turismo a la economía chilena en 2019 fue similar al de Argentina (3,4% del PIB), pero menor que el de Uruguay (8,6% del PIB), Perú (3,9 del PIB%) y Colombia (3,8% del PIB). Brasil (2,4% del PIB) y Ecuador (2,2% del PIB) registraron los menores aportes del turismo en sus respectivas economías (SERNATUR, 2021) .

En el año 2019 el turismo en Chile contribuyó con US\$9 mil millones a la economía nacional, tanto desde el turismo receptivo como desde el turismo interno. Un 73% del ingreso proviene del gasto realizado por los chilenos y residentes durante sus viajes dentro del país (Turismo interno), lo que representa un total de US\$6.586 millones. El 27% restante, equivalente a US\$2,4 mil millones, proviene del ingreso de divisas generado por el turismo receptivo, es decir, por los visitantes extranjeros que eligen a Chile como destino para sus viajes. (Fedetur, 2021).

El país recibió más de 4,5 millones de turistas, con una estadía promedio de 11,7 noches y un gasto diario promedio de 46.0 USD por persona.

América es el principal mercado turístico para Chile, representando más del 84% del total de llegadas y generando ingresos por más de 1,7 mil millones de dólares en 2019, lo que equivale al 68% del total. Argentina encabeza la lista de países con la mayor cantidad de turistas que visitan Chile, contribuyendo con el 35% del total de arribos y un 16% del ingreso de divisas. Le sigue Brasil, aportando el 12% de las llegadas y el 16% de las divisas generadas. Además, Bolivia representa el 10% de las llegadas y el 4% del ingreso de divisas, mientras que Perú contribuye con el 9% de las llegadas y el 5% de las divisas. Por último,

Estados Unidos de América representa el 6% de las llegadas y contribuye con el 12% del ingreso de divisas.

Aproximadamente un 10% de los turistas argentinos que ingresaron a Chile el año 2019, lo hicieron por el paso Internacional Cardenal Samoré, el que tiene acceso directo a la zona turística donde se ubicará este proyecto (SERNATUR, s.f.).

Además de América, Europa también juega un papel significativo en el mercado turístico de Chile, contribuyendo con el 12% de los arribos y un 24% del ingreso de divisas, con más de medio millón de llegadas durante el mismo período. Los principales países emisores de turistas europeos hacia Chile son España, Alemania y Francia, cada uno de ellos aportando alrededor del 2% del total de arribos y un 4% del ingreso de divisas.

En cuanto al perfil del turista, se observa que los turistas de América tienen una estadía promedio de 10.5 noches y un gasto diario promedio de 41.6 USD por persona. Mientras tanto, los turistas europeos tienen una estadía promedio más larga de 19.7 noches y un gasto diario promedio de 54.8 USD por persona.

En cuanto al motivo por el cual los turistas visitan Chile vía aérea, se tiene como razón principal las vacaciones, representando el 50% de los casos. Le sigue la visita a familiares con un 26%, mientras que un 19% corresponde a viajes de negocios. El restante 5% se debe a otras razones diversas. Si nos vamos a cuál es la razón por la cual eligen Chile como destino turístico, podemos señalar que la principal razón corresponde a la naturaleza, paisajes, flora y fauna con un 63,2% de las respuestas.

En relación a cómo planifican sus viajes, los turistas consideran diversas fuentes de información al seleccionar a Chile como destino. El 62% de los casos utiliza Internet como fuente de datos, mientras que un 28% toma en cuenta las recomendaciones de amigos o familiares a través del popular 'Boca a Boca'. Además, otro 28% se basa en su experiencia previa en el país. Un 16% recurre a agencias de viaje para obtener información y asesoramiento. Cabe mencionar que existen otras fuentes adicionales que también influyen

en la elección del destino turístico por parte de los visitantes, pero son de menor importancia (SERNATUR, s.f.).

La comuna de Puyehue se ubica en la Región de los Lagos, al sur de Chile, y posee una gran riqueza turística basada en su variedad de recursos naturales y culturales. A continuación, analizaremos los principales atractivos turísticos de la comuna y su potencial para el desarrollo de un complejo turístico que aproveche sus ventajas comparativas y competitivas.

De acuerdo al Plan de Desarrollo Turístico de la Comuna de Puyehue, se registra la existencia de 16 atractivos turísticos, los que se clasifican, en este documento, según las siguientes tipologías y jerarquías.

La tipología de los atractivos turísticos se refiere al tipo de recurso que los origina, ya sea natural o cultural. Según esta clasificación, el 68,8% de los atractivos turísticos de la comuna corresponden a sitios naturales, principalmente al subtipo montaña y pre-cordillera o pie de montaña, lo que se explica por las características geomorfológicas, geológicas, hidrológicas, biogeográficas y climáticas del territorio comunal. Dentro de este grupo se encuentran atractivos como las Termas Aguas Calientes, el Centro de Esquí Antillanca, el Parque Nacional Puyehue, el Volcán Casablanca, el Cerro Sarnoso, el Salto del Calzoncillo y los lagos Puyehue y Rupanco.

El 18,8% de los atractivos turísticos se enmarcan en acontecimientos programados, es decir, eventos culturales o deportivos que se realizan periódicamente y que generan una demanda turística específica. El ejemplo más relevante de este tipo de atractivo es la Puihua Cultural de Invierno, un festival que reúne diversas expresiones artísticas y gastronómicas locales y que se ha consolidado como una alternativa para la temporada baja del turismo invernal.

El 6,3% de los atractivos turísticos corresponden a museos y manifestaciones culturales, que reflejan el patrimonio histórico y cultural de la comuna. El caso más destacado es el Automuseo de Moncopulli, un museo privado que exhibe una colección de autos antiguos

y que ha logrado atraer un flujo turístico durante todo el año. Otro ejemplo es la cultura Mapuche-Huilliche, que se manifiesta en diversas formas como el folklore, la artesanía y la medicina tradicional.

La jerarquía de los atractivos turísticos se refiere al grado de importancia o significación que tienen para el mercado turístico, tanto actual como potencial. Según esta clasificación, el 25% de los atractivos turísticos de la comuna son de jerarquía o tipo 3, lo que significa que son excepcionales y capaces de motivar una importante corriente de visitantes internacionales por sí solos. Estos son las Termas Aguas Calientes, el Centro de Esquí Antillanca y el Parque Nacional Puyehue.

El 18,8% de los atractivos turísticos son de jerarquía o tipo 2, lo que implica que tienen rasgos excepcionales y pueden motivar una corriente de visitantes internos o externos en menor porcentaje. Estos son el Volcán Casablanca, el Parque Nacional Puyehue sector Anticura y la Puihua Cultural de Invierno.

El 50% de los atractivos turísticos son de jerarquía o tipo 1, lo que significa que tienen algún rasgo llamativo y pueden interesar a visitantes de larga distancia. Estos son los lagos Puyehue y Rupanco, el Cerro Sarnoso, el Salto del Calzoncillo y el Automuseum Moncopulli.

Finalmente, el 6,3% de los atractivos turísticos son de jerarquía tipo 0, lo que indica que no tienen méritos suficientes para considerarlos al nivel de las jerarquías anteriores, pero que igualmente forman parte del patrimonio turístico. Estos son el Museo Mapuche-Huilliche y el Folklore.

A partir de este análisis, se puede concluir que la comuna de Puyehue cuenta con una amplia y diversa oferta de atractivos turísticos, que constituyen la materia prima del turismo y que representan una oportunidad para el desarrollo de un complejo turístico que integre y potencie estos recursos. Sin embargo, también se debe tener en cuenta la necesidad de proteger y conservar este patrimonio, tanto natural como cultural, para garantizar su sustentabilidad y calidad en el largo plazo. Asimismo, se debe considerar la demanda turística

existente y potencial, sus características, preferencias y expectativas, para diseñar un producto turístico que satisfaga sus necesidades y deseos.

Respecto a la oferta de alojamiento para el turista, la comuna de Puyehue cuenta con 61 establecimientos registrados en SERNATUR en el año 2023, entre hostales, Camping, cabañas, lodge, hoteles (SERNATUR, s.f.), que en conjunto cuentan con una capacidad de 1.500 camas (Ilustre Municipalidad de Puyehue, 2015). Cabe mencionar que, de acuerdo al catastro de SERNATUR, ninguno de los establecimientos de la comuna, cuentan con el sello S proporcionado por esta institución y que “garantiza al visitante que el servicio turístico que cuenta con este distintivo, cumple con criterios globales de sustentabilidad turística, en los ámbitos socio-cultural, medioambientales y económicos”. La misma situación acontece con el Sello de Calidad Q, entregado por SERNATUR a las empresas que cumplen con los estándares de calidad exigidos y que “buscan aumentar la satisfacción de los visitantes a nuestro país, asegurándoles un servicio de calidad, óptimo y transparente, acorde a sus expectativas, aumentando el flujo de visitantes al servicio certificado”.

De acuerdo a la norma chilena NCh2760:2013 un alojamiento turístico “corresponde a un establecimiento en que se provee el servicio de alojamiento por un período no menor a una pernoctación y que mantengan como procedimiento permanente, un sistema de registro de ingreso y egreso, con la identificación del huésped; permitan 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 recreativos, deportivos, de salud, de estudios, de gestiones de negocios, familiares, religiosos, vacacionales u otras manifestaciones turísticas”.

Dentro de los alojamientos turísticos definidos por la norma chilena NCh2760 podemos mencionar los siguientes:

- Apart-hotel: Provee alojamiento mayoritariamente en unidades habitacionales tipo departamento, en un edificio o parte independiente. Dispone de servicio de recepción durante las 24 horas, servicio de desayuno,

servicio de mucamas, conserjería y custodia de equipaje, además de otros servicios complementarios.

- **Bed & Breakfast; Alojamiento Familiar:** Establecimiento tipo casa habitación, donde los residentes permanentes ofrecen alojamiento y desayuno incluido en la tarifa en habitaciones privadas. El servicio de recepción es brindado por un integrante del grupo familiar, y las áreas comunes son compartidas con los huéspedes.
- **Cabañas:** Provee alojamiento en unidades habitacionales tipo cabaña, con estacionamiento para al menos un vehículo por unidad. Cuenta con servicio de recepción para el registro de huéspedes y entrega de información general, además de posibles servicios complementarios.
- **Camping; Recinto de Campamento:** Provee alojamiento en un terreno delimitado en entornos naturales, donde se asigna un sitio a cada persona o grupo con carpas, casas rodantes u otras instalaciones similares para pernoctar. Cuenta con servicio de recepción por 12 horas y baños.
- **Centro de Turismo de Naturaleza; Lodge:** Provee alojamiento en unidades habitacionales privadas y su propósito principal es servir de enclave para actividades al aire libre y excursiones. Ofrece servicio de recepción por 12 horas, servicio de mucamas y servicio de alimentación bajo solicitud del huésped, entre otros servicios complementarios.
- **Complejo Turístico; Resort:** Cuenta con diversas clases de alojamiento turístico y ofrece instalaciones y equipamiento para actividades recreativas, deportivas y de descanso y relajación.
- **Departamentos Turísticos y/o Ejecutivos:** Provee alojamiento en unidades habitacionales tipo departamento amobladas principalmente para turistas de

recreación, vacacional o de negocios. Debe contar con servicio de recepción en horario acordado con el cliente y servicio de mucama.

- Hacienda; Estancias: Ofrece alojamiento en unidades habitacionales privadas y recrea un casco principal con estructuras típicas de las antiguas casas tradicionales de la zona. Sirve como enclave para realizar actividades al aire libre y excursiones, además de ofrecer servicio de recepción por 12 horas, servicio de mucamas y servicio de alimentación bajo la modalidad de pensión completa.
- Hotel: Provee alojamiento mayoritariamente en habitaciones, con servicio de recepción durante las 24 horas, servicio de desayuno, servicio de mucamas, conserjería y custodia de equipaje, y otros servicios complementarios.
- Hotel Boutique: Ofrece alojamiento en habitaciones bajo un concepto definido, con atención personalizada, y cuenta con servicio de recepción en español y otro idioma, y servicio de desayuno incluido en la tarifa.
- Hostal: Provee alojamiento mayoritariamente en habitaciones privadas, en una construcción similar a una casa habitación. Ofrece servicio de desayuno de manera facultativa.
- Albergue: Su capacidad de alojamiento es en habitaciones comunes y/o privadas, con baños compartidos, y dispone de una cocina común para que los huéspedes se preparen sus alimentos. Cuenta con servicio de recepción y aseo del establecimiento, además de información turística y actividades de esparcimiento.
- Hostería: Provee principalmente servicio de alimentación en un restaurante, además de alojamiento turístico en unidades habitacionales.

- Residencial: Provee alojamiento en habitaciones privadas, con servicio de alimentación incluido en el precio, ya sea media pensión o pensión completa.
- Terma: Su propósito principal es el aprovechamiento de una fuente termal con fines terapéuticos y/o recreacionales, y además ofrece alojamiento en habitaciones, cabañas o departamentos, con posibles servicios complementarios.

En la tabla siguiente se muestra la oferta de alojamiento turístico de la comuna de Puyehue.

Tabla 1: Prestadores de Alojamiento Turístico

Etiquetas de fila	Cuenta de N°
Bed and Breakfast, Alojamiento Familiar u Hospedaje Rural	6
Cabañas	32
Camping o Recinto de Campamento	8
Centro de Turismo de Naturaleza o Lodge	2
Complejo Turístico o Resort	2
Hostal	5
Hostel o Albergue (Refugio)	1
Hostería	1
Hotel	2
Termas	2
Total general	61

Fuente: (SERNATUR, s.f.).

Nota: Sólo se consideran los establecimientos turísticos que están formalizados.

Para determinar los ingresos que generará nuestro proyecto turístico, es esencial llevar a cabo un análisis de varios factores interrelacionados. En primer lugar, se debe realizar un estudio de la demanda potencial del proyecto, el cual abarque diversos aspectos como las tendencias históricas del turismo en la región, las preferencias de los turistas, los segmentos

de mercado más relevantes y cualquier evento o atracción cercana que pueda influir en la afluencia de visitantes.

Además, es fundamental considerar la tasa de ocupación del hotel, que nos permitirá estimar la ocupación de las habitaciones a lo largo del año. Al analizar la tasa de ocupación, debemos tener en cuenta factores estacionales, eventos locales y cualquier otro elemento que pueda afectar la demanda de alojamiento en diferentes períodos del año.

Por otro lado, los precios a cobrar por los servicios ofrecidos en el proyecto desempeñan un papel crucial en la determinación de los ingresos. Es necesario realizar un estudio de mercado para establecer precios competitivos y atractivos para nuestros potenciales clientes, sin comprometer la rentabilidad del proyecto.

En suma, este análisis integral de la demanda, la tasa de ocupación y los precios nos permitirá proyectar de manera más precisa los ingresos esperados del proyecto turístico.

Demanda Potencial del Complejo Turístico y tasa de Ocupación

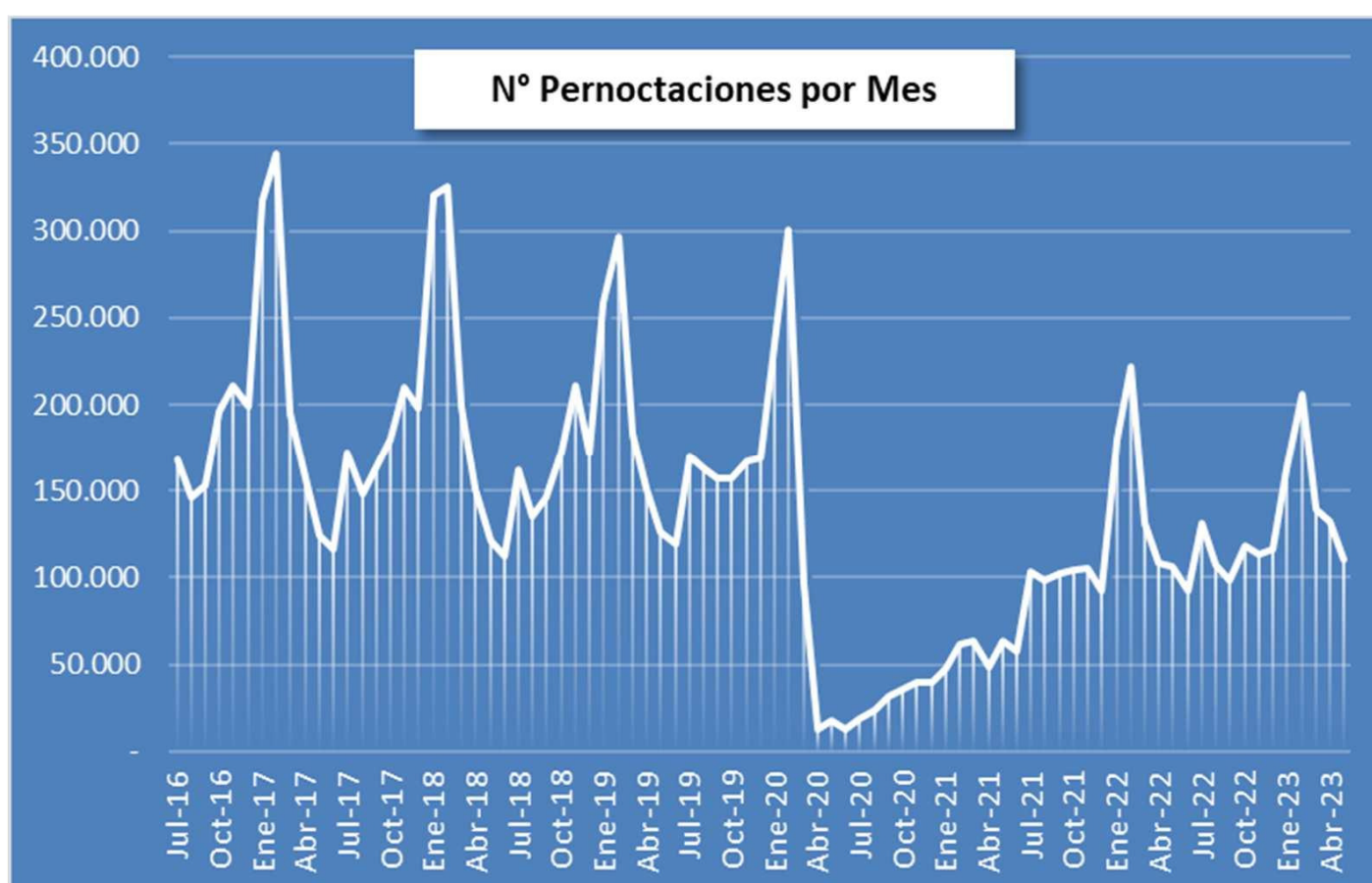
De acuerdo a la información obtenida por medio de las encuestas mensuales de alojamiento turístico en la región de Los Lagos elaborada por el INE se tiene la siguiente información:

Ítem	Periodo			
	2017-2019	2020-2021	2022	Último Año móvil (junio 2022-mayo 2023)
Pernoctaciones x Año	2.224.538	906.588	1.626.444	1.527.243
Variación		-59%	79%	-6,1 %
Estancia media	1,9	2,1	2,0	1,9
Tasa de Ocupación	33,5	30,9	42,2	37,0
Tarifa Promedio	52.692	49.372	64.961	65.983

Cuadro: Encuesta mensual de alojamiento turístico (\$ de cada año).

Considerando el periodo 2017 a 2019, periodo en que se publican las últimas estadísticas que separan las pernoctaciones entre nacionales y extranjeros por zona turística dentro de la región, tenemos que un 17% de los turistas en la región de los Lagos corresponden a extranjeros, los cuales mayoritariamente provienen de Argentina, país con el cual compartimos el segundo paso internacional terrestre, en Chile, con mayor flujo de personas. Este porcentaje de extranjeros incrementa a un 26% si consideramos como destino turístico a la zona denominada por SERNATUR como “Resto de la Región”, que es donde se encuentra agrupada la comuna de Puyehue.

Gráfico 1: Pernoctaciones por Mes



Como se puede observar, el periodo 2020 a 2021 presentó una fuerte caída del 59% en el número de pernoctaciones anuales, lo cual obedeció a la pandemia con todas las restricciones de movilidad correspondientes. Esta situación se revierte fuertemente en el primer periodo del 2022, por la eliminación de restricciones internas y porque se mantuvo restricciones de importantes destinos turísticos internacionales, esto último sin embargo afecta tanto positivamente porque obligó a los chilenos a vacacionar en Chile, como negativamente ya que el número de turistas extranjeros fue mínimo. Debido a que desde el

2020 se han presentado situaciones anormales, consideraremos como referencia de partida para este proyecto el periodo 2017-2019.

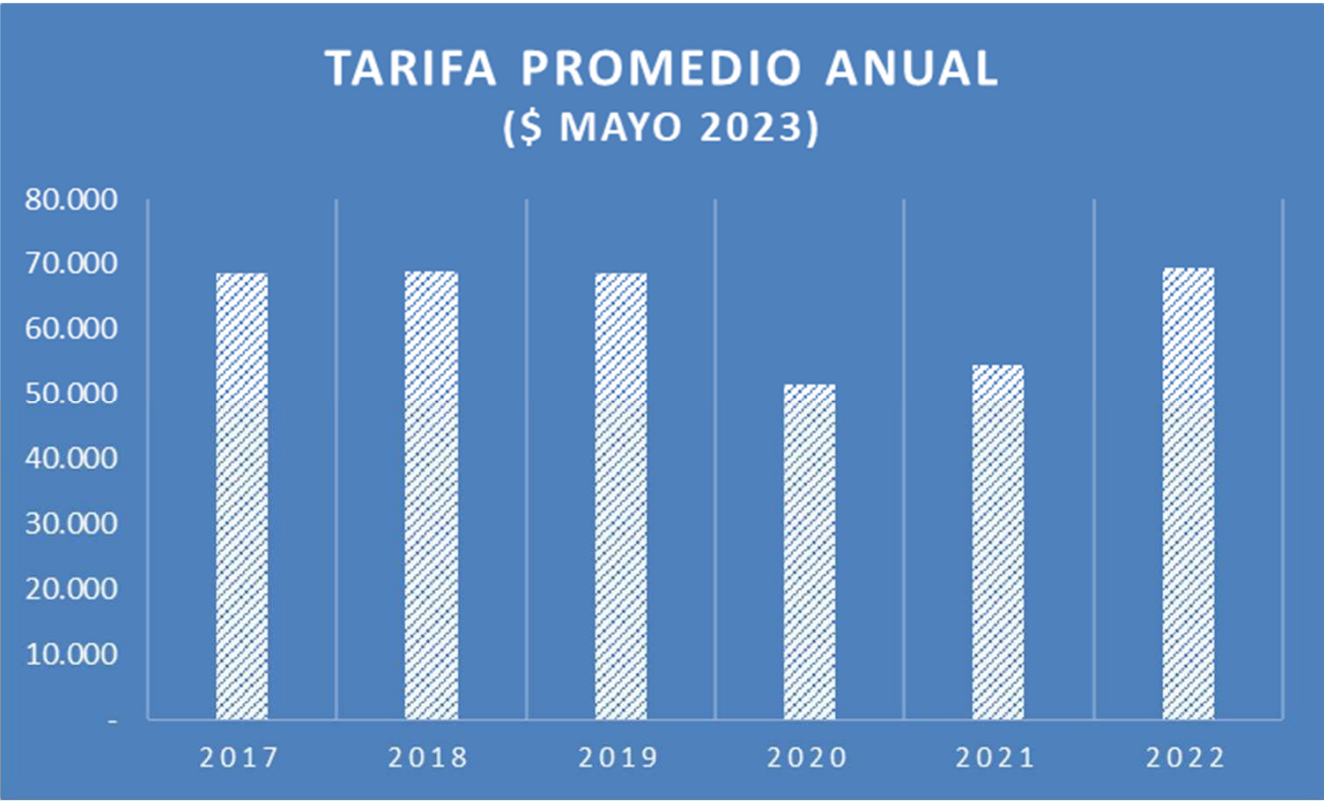
Para el caso de este proyecto, debemos revisar la evolución de la tasa de ocupación para “Otros”, donde se incluye a establecimientos clasificados como hostales, hosterías, residenciales, cabañas y similares, según la Norma Chilena oficial de Clasificación, calificación y terminología de los establecimientos de alojamiento turístico (NCh 2760. Of 2013). Sin embargo, sólo se cuenta con la estadística para este tipo de alojamiento, hasta el año 2020, por lo que debemos extrapolar la información considerando los datos para el total de establecimientos turísticos.

Durante el periodo comprendido entre julio de 2016 y marzo de 2020, la tarifa promedio de una habitación (ADR) en los establecimientos turísticos clasificados como "Otros" en el "Resto de la Región" representó el 61% del promedio correspondiente a todas las categorías en la región de los Lagos. El valor máximo alcanzado fue del 96% en enero de 2017, mientras que el valor mínimo fue del 44% en marzo de 2020.

Según el análisis de las tarifas publicadas por SERNATUR, basado en las encuestas mensuales de alojamiento turístico EMAT y actualizado a pesos de mayo de 2023, utilizando los factores de corrección del IPC publicados por el INE, se encontró que las tarifas por habitación en promedio para “todas las categorías” en la región de los Lagos, durante el año 2022 fueron de \$69,319 (\$ mayo 2023). A lo largo del tiempo, estas tarifas se han mantenido relativamente estables, excepto en los años 2020 y 2021 debido a la pandemia del COVID-19, donde el valor cayó un 23% en comparación con el promedio de los años 2017, 2018, 2019 y 2022.

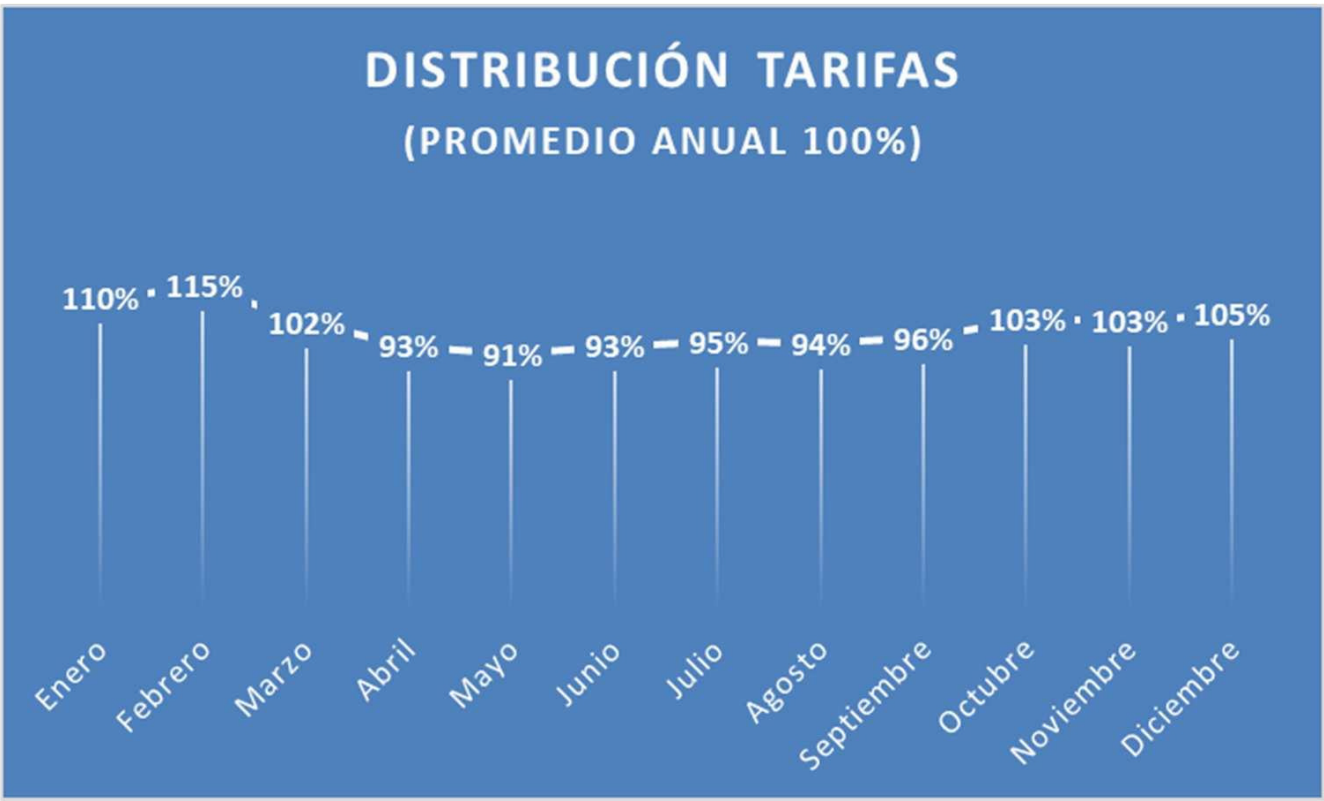
El gráfico a continuación muestra las tarifas por habitación (ADR) actualizadas hasta mayo de 2023 para el periodo comprendido entre 2017 y 2022.

Gráfico 1: Tarifa promedio anual



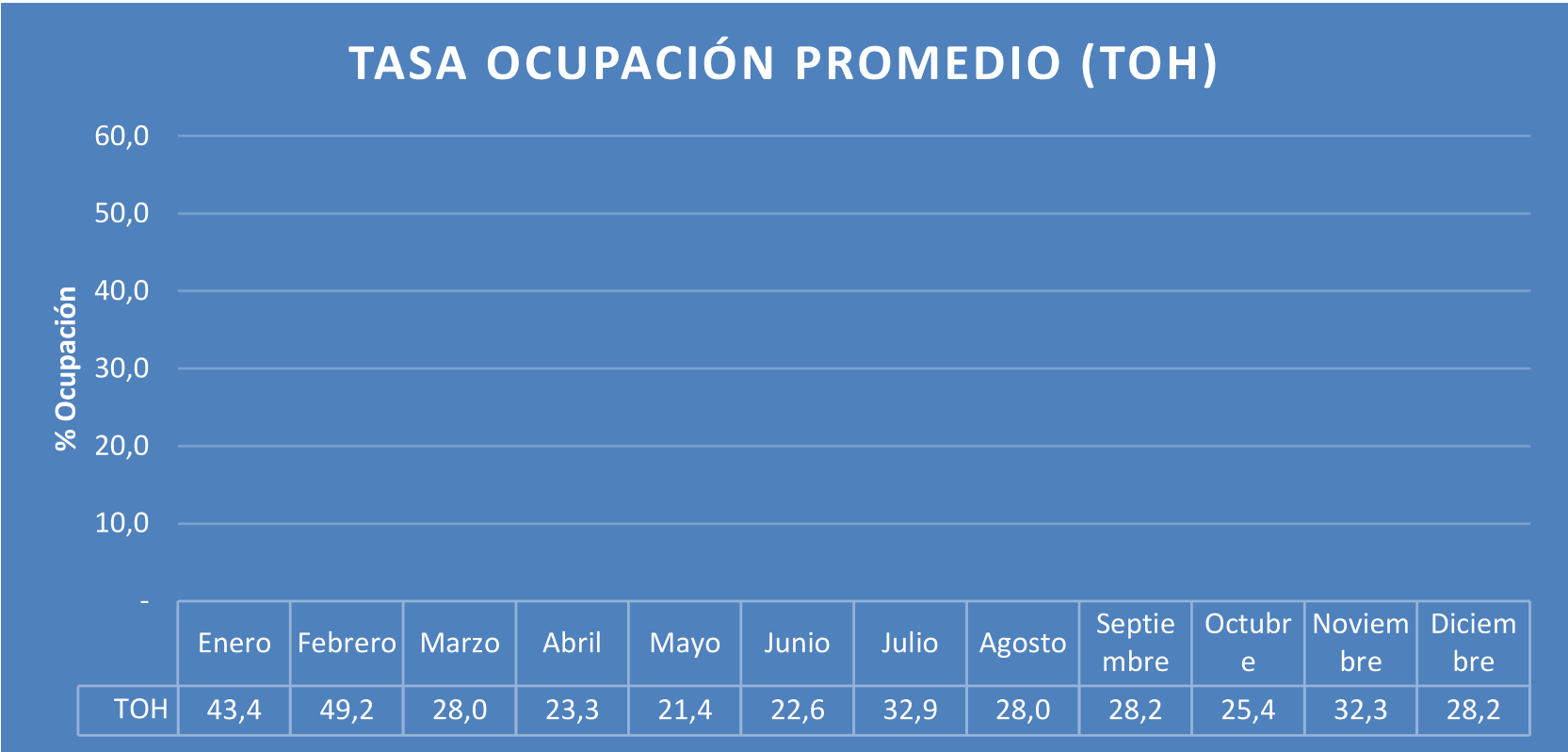
En cuanto a la estacionalidad de las tarifas, se observa que los precios más altos se registran entre los meses de octubre y marzo, alcanzando su punto máximo en enero y febrero. Por otro lado, las tarifas más bajas corresponden a los meses de otoño e invierno, con el valor mínimo registrado en mayo. El gráfico siguiente muestra la estacionalidad promedio de las tarifas para el periodo comprendido en los años 2017, 2018, 2019 y 2022.

Gráfico 3: Distribución Anual de Tarifas



Otro elemento importante a la hora de estimar los ingresos futuros del proyecto, es la tasa de ocupación de las habitaciones, para lo cual nos basamos nuevamente en la información proporcionada por SERNATUR y de la cual obtenemos la tasa de ocupación para todos los establecimientos de la Región de los Lagos, a partir del año 2017 hasta el año 2022, pero excluyendo el año 2020 y 2021 por las razones anteriormente expuestas. El gráfico siguiente nos muestra el promedio de ocupación para el periodo mencionado, en el cual podemos observar que las mayores tasas las encontramos en los meses de Enero y Febrero con valores que superan el 40%.

Gráfico 4: Tasa de Ocupación de Habitaciones



Para todos los alojamientos turísticos en la región de Los Lagos, las tasas de ocupación anual se mueven en un rango que va desde 34,0% (2017) de ocupación a 37,7% (2022), con un promedio de 35,2% para los años considerados.

En el caso de “Otras” instalaciones de alojamiento que es donde se encuentran clasificadas las cabañas, y del resto de la región, dentro de la cual podemos encontrar a la comuna de Puyehue, las tasas de ocupación para el periodo 2017 a 2019, se mueven entre el 30,7% y 30,8%, con una media de 30,8%, siendo muy estable para estos tres años.

3.6 Estrategia de Marketing

3.6.1 Producto

Este proyecto consiste en un complejo turístico compuesto por diez cabañas, de las cuales la mitad están equipadas con tinajas para un mayor disfrute de los potenciales clientes. Además, contará con un amplio quincho con capacidad para albergar hasta 30 personas.

Tan importante como las instalaciones en si misma está la atención brindada, la preocupación por que los clientes tenga una buena experiencia del servicio, cuidando aspectos tales como la limpieza del lugar y la preocupación por el medio ambiente y sustentabilidad del servicio.

Los huéspedes tendrán la oportunidad de sumergirse en una estadía única en medio de un entorno natural, disfrutando de impresionantes vistas al lago y los majestuosos volcanes circundantes. Para explorar la zona, se les ofrecerá la opción de alquilar bicicletas y kayaks, permitiéndoles disfrutar el entorno.

El complejo también ha pensado en la diversión y la actividad física al aire libre, proporcionando instalaciones deportivas como canchas de vóley y fútbol para el entretenimiento de los visitantes.

Además, las cabañas estarán equipadas con el mobiliario necesario para atender a turistas que deseen aprovechar la modalidad de teletrabajo, permitiéndoles combinar su labor profesional con momentos de descanso en un entorno turístico. Asimismo, aquellos trabajadores que decidan llevar a su familia de vacaciones podrán contar con las facilidades para que puedan disfrutar mientras ellos desarrollan sus actividades laborales. En consecuencia, se garantizará la disponibilidad de conectividad a internet para estos fines.

Los elementos principales del complejo turístico son las acogedoras cabañas, el espacioso quincho, las áreas verdes compuestas de césped y bosque nativo, y las instalaciones deportivas al aire libre. Se pondrá especial énfasis en brindar a los huéspedes una experiencia inolvidable, resaltando la belleza natural del entorno con sus impresionantes vistas al lago y los volcanes, y asegurando la comodidad y la calidad de los servicios que se ofrecen.

Para enriquecer la experiencia de los visitantes, se establecerán alianzas estratégicas con operadores turísticos especializados en excursiones y actividades deportivas, con el objetivo de mejorar la oferta y asegurar que cada cliente se lleve consigo momentos memorables de su estancia en nuestro complejo turístico.

En las siguientes fotografías se muestra el estilo de las cabañas del complejo turístico, las vistas al lago y volcanes y el parque donde estarán insertas.



3.6.2 Precio

Los precios de las cabañas se establecerán en el rango promedio superior de la oferta de alojamiento en la zona, con tarifas promocionales para la temporada baja y descuentos disponibles para instituciones.

Para la evaluación del proyecto y con el objetivo de mantener una estimación conservadora, tomaremos como referencia el valor promedio obtenido en el análisis presentado en la sección 3.5. Observamos que las tarifas por habitación en los años 2017, 2018, 2019 y 2022 no muestran una tendencia significativa; son valores bastante similares en cada año (consultar Gráfico 1). Por lo tanto, consideraremos un valor promedio anual de \$68.819 para todas las instalaciones en la región de Los Lagos como base para nuestro proyecto.

Para ajustar este valor a nuestro proyecto de cabañas (categorizadas como 'Otras Instalaciones') en la comuna de Puyehue (ubicada en el resto de la región), aplicaremos un factor de ajuste del 61%. Este porcentaje representa la relación histórica entre las tarifas de estas dos categorías. Esto nos da una tarifa por habitación proyectada de \$41.980.

Ahora para obtener el ingreso por habitación disponible (REVPAR), debemos multiplicar la tarifa por habitación por la tasa de ocupación, es decir 30,8% (31,2% corrigiendo por estacionalidad) por los \$41.980, lo que nos da un REVPAR de \$12.930

Considerando que cada cabaña contará con dos habitaciones, el ingreso promedio diario será de \$25.860 por cabaña, lo que equivale a \$9.438.900 por año por cabaña y \$9.524.473 corrigiendo por estacionalidad (Las tarifas más altas se producen los meses con más alta ocupación).

3.6.3 Plaza

La ubicación estratégica del complejo turístico es uno de sus principales atributos. Se encuentra en las proximidades de varios atractivos naturales y destinos turísticos de interés.

El lago Rupanco, a solo 1,5 km de distancia, brinda a nuestros visitantes la oportunidad de deleitarse con sus impresionantes vistas y disfrutar de diversas actividades acuáticas. Además, a unos 5 km se encuentra una playa, ofreciendo a los huéspedes un espacio ideal para relajarse y disfrutar de momentos de esparcimiento junto al agua.

Otro destino cercano de gran atractivo es el lago Puyehue, ubicado a unos 16 km del complejo. En esta zona, los visitantes podrán disfrutar de un entorno natural excepcional y explorar los diversos senderos para el senderismo que ofrece el Parque Nacional Puyehue, situado a aproximadamente 50 km. El parque nacional también es conocido por sus termas, un lugar perfecto para relajarse y sumergirse en aguas termales de origen volcánico. Además, durante la temporada de invierno, los entusiastas del esquí podrán disfrutar de las emocionantes pistas en el centro de esquí cercano.

Adicionalmente, el complejo turístico se encuentra cerca del lago Llanquihue, a unos 30 km de distancia. Este lago es el segundo más grande de Chile y ofrece impresionantes vistas de los volcanes Osorno y Calbuco, lo que hace que su visita sea aún más memorable.

La ubicación en las cercanías de la ruta internacional 215 es otro punto a favor del complejo, ya que permite un fácil acceso para los visitantes que deseen explorar la zona lacustre del sur de Chile. Además, esta ruta también conecta con el paso fronterizo "Cardenal Samoré", el tercer paso terrestre con mayor flujo de personas en el país, lo que brinda la oportunidad de atraer turistas de diferentes regiones y países.

Con esta ubicación estratégica y la proximidad a diversos atractivos naturales y turísticos, el complejo turístico se presenta como un destino ideal para quienes buscan disfrutar de la belleza de la región lacustre del sur de Chile, practicar senderismo en parajes naturales, relajarse en las termas y deleitarse con emocionantes actividades al aire libre. La

plaza del proyecto ha sido seleccionada cuidadosamente para brindar a nuestros visitantes una experiencia en armonía con la naturaleza y todas las posibilidades que la región tiene para ofrecer.

3.6.4 Promoción

Con el objetivo de promover el complejo turístico, se implementará un conjunto de estrategias de marketing que resalten las características únicas y atractivas de nuestra oferta.

Se creará un sitio web informativo que servirá como portal para los potenciales visitantes, brindando detalles completos sobre nuestras instalaciones, servicios y entorno natural. El sitio web será una ventana a la experiencia que ofrecemos, permitiendo a los interesados conocer todo lo que pueden disfrutar durante su estancia.

Además, se establecerán alianzas con empresas locales para ofrecer tarifas promocionales a sus trabajadores y para la organización de eventos corporativos. Esta colaboración nos permitirá llegar a un público más amplio y mantener una ocupación estable durante todo el año.

Para fortalecer nuestra presencia en línea, se desarrollará contenido relevante en nuestras redes sociales. Compartiremos imágenes cautivadoras del entorno natural, testimonios de huéspedes satisfechos y noticias sobre eventos y actividades especiales. Con ello, buscamos incrementar nuestra visibilidad y atraer a potenciales visitantes interesados en una experiencia única en la naturaleza.

Asimismo, se establecerán acuerdos con reconocidas plataformas de reservas, como Airbnb, Booking y Tripadvisor, para ampliar nuestro alcance y facilitar la reserva de alojamientos por parte de los viajeros que buscan vivir momentos especiales en nuestro complejo turístico.

Estas acciones de promoción serán fundamentales para atraer a diferentes segmentos de mercado y posicionar al complejo turístico como una opción atractiva y confiable para

quienes buscan una estancia inolvidable en medio de la belleza natural de la zona. A través de la estrategia promocional, nos esforzaremos por mantener una alta demanda y una experiencia de calidad para nuestros valiosos visitantes.

4 Estudios y Trámites para Implementar y Evaluar el Proyecto

4.1 Estudio Organizacional

La estructura organizativa del complejo turístico se caracterizará será liviana, con el propósito de garantizar una gestión eficiente y efectiva. En este sentido, la estructura estará compuesta únicamente por el puesto de Administrador General, quien asumirá la responsabilidad de la dirección y administración integral del complejo turístico, así como las tareas inherentes a la atención al cliente. Las funciones asignadas al Administrador General abarcarán:

- Establecimiento de relaciones colaborativas con proveedores de servicios, abarcando plataformas de reservas y servicios de mantenimiento, entre otros.
- Diseño y ejecución de estrategias promocionales destinadas a realzar las propuestas del complejo turístico.
- Determinación de tarifas y costos de los servicios proporcionados por el complejo turístico.
- Mantenimiento actualizado de registros y registros contables del complejo turístico.
- Recepción y orientación de los visitantes, brindándoles detalles sobre las instalaciones y los servicios disponibles.
- Recepción y gestión de los pagos correspondientes por parte de los clientes.
- Supervisión y gestión de acuerdos y contratos con los proveedores de servicios externos tales como:

- Servicios de limpieza y mantenimiento para áreas comunes y habitaciones, incluyendo el cuidado de la ropa de cama y el mantenimiento de zonas verdes.
- Servicios de mantención de las instalaciones y áreas verdes.

4.2 Estudios y Trámites Legales del Proyecto

El análisis legal de un proyecto resulta esencial para valorar su factibilidad y viabilidad, ya que permite identificar y evaluar los riesgos legales y regulatorios relacionados con el mismo, así como también determinar el nivel de impuestos y los costos necesarios de los trámites burocráticos. En el transcurso de este proceso, se realiza una exhaustiva revisión de las leyes, regulaciones y prácticas que corresponden al proyecto, con el objetivo de detectar los requisitos legales y regulatorios que deben cumplirse para llevar a cabo el proyecto de manera ética y legal.

Trámites Requeridos para dar inicio al Proyecto

Para dar inicio al proyecto se seguirá los pasos indicados en la figura 4.

Figura 4: Trámites Legales para iniciar el negocio de cabañas turísticas



(SERNATUR, 2019)

1.-	Creación de la Empresa
-----	------------------------

El primer trámite a realizar es la constitución de la empresa, que en este caso corresponderá a una empresa EIRL, que se realizará por el Régimen simplificado a través del portal WEB www.tuempresaenundia.cl. La empresa EIRL o Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, corresponde a una persona jurídica conformada por una sola persona.

Se trata de un solo constituyente, que debe ser persona natural. La responsabilidad está limitada por el capital aportado y es administrada por el constituyente o un tercero, y dura hasta la muerte del constituyente.

2.-	Registro e Iniciación de Actividades de la empresa
-----	--

Se creará la empresa ante el SII a través del portal web www.sii.cl, donde se obtendrá el RUT y se dará el aviso de inicio de actividades de la empresa.

3.-	Trámites Ambientales
-----	----------------------

Los proyectos turísticos que tengan alguna de las características mencionadas a continuación, deben someterse al SIA (Sistema de Impacto Ambiental):

- Superficie construida igual o mayor a cinco mil metros cuadrados (5.000 m²)
- Superficie predial igual o mayor a quince mil metros cuadrados (15.000 m²)
- capacidad de atención, afluencia o permanencia simultánea igual o mayor a trescientas (300) personas
- cien (100) o más sitios para el estacionamiento de vehículos
- capacidad igual o superior a cien (100) camas
- doscientos (200) o más sitios para acampar
- capacidad para un número igual o superior a cincuenta (50) naves.

- Si el proyecto turístico se encuentra al interior de parques nacionales, reservas nacionales, monumentos naturales, reservas de zonas vírgenes, santuarios de la naturaleza, parques marinos, reservas marinas o en cualquier otra área colocada bajo protección oficial.
- Proyectos que contemplen la creación de Coto de Caza

El proyecto que estamos desarrollando no cumple con ninguna de las características anteriores, por lo que no deberá someterse al sistema de evaluación de impacto ambiental.

4.-	Permisos de Edificación
-----	-------------------------

Se debe realizar la tramitación del permiso de edificación en la inspección de obras municipales de la comuna de Puyehue.

La tramitación completa incluye:

- La obtención del certificado de informaciones previas, que nos indica cuales son los requisitos constructivos de la obra, los que dependen de la zona correspondiente en el plano regulador.
- El permiso de edificación en si, el que se otorga una vez entregado el proyecto de construcción con la firma del arquitecto
- La recepción municipal, una vez construidas las cabañas.
- El certificado de destino.

En el caso de construcciones en zonas rurales, que es el caso de este proyecto, se requiere adicionalmente lo siguiente:

- Informe favorable para la construcción, documento que debe ser solicitado en el SAG.
- Informe Previo de Sernatur

El costo del permiso de edificación asciende al 1,5% del costo de la obra.

5.-	Autorizaciones Sanitarias
-----	---------------------------

Las instalaciones dedicadas al alojamiento turístico deben cumplir con los requisitos establecido en el Decreto 194 del año 1978, en el que se establecen condiciones para que el establecimiento pueda operar en forma segura, exigiéndose como mínimo un sistema de agua potable y alcantarillado, los que si no son proporcionados por la empresa sanitaria, deben contar con la autorización de la SEREMI de Salud. En el caso de nuestro proyecto de alojamiento turístico, el agua será proporcionada por el APR del Desagüe Rupanco por lo que no requerirá de un permiso especial de la SEREMI, dado que el los APR (Agua Potable Rural), ya cuentan con la certificación de la autoridad sanitaria. Situación diferente se produce con el sistema de alcantarillado, ya que esté será diseñado por y construido por la empresa que construirá el Complejo Turístico, por lo que requerirá de una resolución sanitaria por parte de la SEREMI para poder funcionar.

Los pasos a seguir para la obtención de la resolución sanitaria del sistema de alcantarillado son:

- Confección del proyecto de alcantarillado por parte de un profesional idóneo (Constructor Civil, Arquitecto o Ingeniero Civil).
- Presentar proyecto en la Seremi de Salud (Plataforma MIDAS <http://midas.minsal.cl/midas/>)
- Una vez aprobado el proyecto por la SEREMI se procede a construir el sistema de desagüe.
- Se informa a Seremi para la aprobación final del Sistema de Alcantarillado.

El proyecto no contempla la oferta de alimentos a los turistas por lo que no se requiera la tramitación de este tipo de permisos sanitarios.

6.-	Patente Comercial
-----	-------------------

Para comenzar a operar el negocio de alojamiento turístico, se requiere contar con Patente Comercial, la que debe ser emitida por el departamento de Patentes de la Municipalidad de Puyehue.

Los pasos a seguir y documentos que se deben presentar, se detallan a continuación:

- Obtener y presentar certificado de destino entregado por la Dirección de Obras Municipales, donde se autoriza el destino con fines de alojamiento turístico de las instalaciones. Para pedir este certificado se debe contar con el permiso de edificación y recepción municipal de las cabañas.
- Certificado de Iniciación de actividades emitido por el SII.
- Acreditación de la Propiedad vía escritura del terreno y factura de construcción.
- Escritura de la sociedad.
- Resolución Sanitaria
- Declaración de letreros de publicidad

Posteriormente un inspector municipal verifica en terreno que se cumpla con lo establecido con la Ley de Rentas y Patentes

El pago de la patente es anual y su precio varía en cada municipalidad. El monto a pagar es entre el 2,5 por mil y el 5 por mil del capital propio del negocio, declarado ante Impuestos Internos, con un mínimo de 1 UTM y un máximo de 8 mil UTM al año. (Congreso Nacional de Chile, s.f.)

7.-	Inscripción en el registro nacional de prestadores de servicios turísticos y Obtención del sello R
-----	---

Este último trámite es totalmente de carácter voluntario, pero que nos permitirá lograr una mayor visibilidad accediendo a participar en actividades de SERNATUR, tales como ferias, campañas, acciones de difusión y poder acceder a herramientas de fomento.

Para obtener el sello verde de SERNATUR se debe presentar los siguientes antecedentes:

- Copia del Rol Único Tributario o Cédula de Identidad del prestador;
- Carpeta Tributaria Electrónica.
- Copia del documento en que conste la personería del representante legal vigente a la fecha de la inscripción, y de su cédula de identidad.
- Patente comercial en el rubro de turismo.

4.3 Estudio Financiero y Económico del Proyecto

El estudio financiero y económico tiene como objetivo analizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto de desarrollo del complejo turístico en la región lacustre “Lago Rupanco” ubicada en la región de Los Lagos en el sur de Chile.

El estudio abarcará un análisis de los aspectos financieros y económicos del proyecto, considerando tanto los costos de inversión como los ingresos esperados durante el período de operación.

Se llevará a cabo un análisis detallado de los costos asociados a la construcción y puesta en marcha del complejo turístico, incluyendo la infraestructura necesaria, el mobiliario y equipamiento, entre otros aspectos relevantes. Asimismo, se evaluarán los gastos operativos estimados, tales como mantenimiento, personal, servicios y promoción.

Por otro lado, se proyectarán los ingresos esperados del complejo turístico, considerando diferentes escenarios de ocupación y tarifas. Se analizará la demanda potencial del mercado objetivo y se estimarán los flujos de ingresos a lo largo del período de operación del proyecto.

Además, se llevará a cabo un análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de posibles variaciones en las variables clave del proyecto, como la ocupación, los costos operativos y las tarifas, con el fin de identificar los riesgos y oportunidades asociados.

En términos económicos, se evaluarán los beneficios económicos que el proyecto podría aportar al inversionista por medio del indicador VAN (Valor Actual Neto) del proyecto y la cuantificación de la rentabilidad de este mismo por medio de la TIR (Tasa Interna de Retorno).

Inversiones

Las inversiones de un proyecto son los desembolsos de dinero que se realizan para adquirir los activos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Estos activos pueden incluir maquinaria, equipos, terrenos, edificios, capital de trabajo entre otros. En el caso del complejo turístico “Altos del Rupanco” se considerará las construcciones, instalaciones de servicio, implementación de las cabañas y quincho, implementación de una lavandería, implementación recreacional, terreno y capital de trabajo

- Construcciones (Valores IVA incluido)

Ítem	Cantidad	m2/Un	Total m2	\$/m2	Inversión(\$)	Vida Útil SII	Dep Anual
Cabañas 5 Personas	10	50	500	450.000	225.000.000	30	7.500.000
Quincho 30 personas	1	60	60	450.000	27.000.000	30	900.000
Oficina	1	9	9	450.000	4.050.000	31	130.645
Lavandería	1	9	9	450.000	4.050.000	30	135.000
Piscina	1				12.000.000	10	1.200.000
Total					252.000.000		9.865.645

- Instalaciones de Servicio (Valores IVA incluido)

Ítem	Cantidad	Unidad	Unitario	Inversión (\$)	Vida Útil SII	Dep Anual
Camino Ripio (4 m ancho)	210	m	14.400	3.024.000	20	151.200
Aguas Residuales (fosa 2500L)	11	Unidad	600.000	6.600.000	10	660.000
Sistema de Compostaje	1	Unidad	500.000	500.000	1	499.999
Área Estacionamiento	150	m2	3.600	540.000	20	27.000
Conexión Agua	120	m	4.000	480.000	10	48.000
Conexión Eléctrica	120	m	7.500	900.000	10	90.000
Total				12.044.000		1.476.199

- Implementación Cabañas y Quincho (Valores IVA incluido)

Ítem	Cantidad	Unidad	Unitario	Inversión (\$)	Vida Útil SII	Dep Anual
Refrigerador	1	Un	200.000	200.000	3	66.666
Cama Matrimonial	1	Un	170.000	170.000	3	56.666
Juego Sábanas	2	Un	20.000	40.000	3	13.333
Frazadas	2	Un	15.000	30.000	3	10.000
Cubre colchón	1	Un	11.000	11.000	3	3.666
Cubre cama	1	Un	16.000	16.000	3	5.333
Litera	2	Un	150.000	300.000	3	100.000
Sofá Cama	1	Un	500.000	500.000	3	166.666
Juego Sábanas	10	Un	20.000	200.000	3	66.666
frazadas	10	Un	15.000	150.000	3	50.000
Cubre colchón	5	Un	11.000	55.000	3	18.333
Cubre cama	5	Un	16.000	80.000	3	26.666
Sillones	2	Un	100.000	200.000	3	66.666
Sillas	6	Un	30.000	180.000	3	60.000
Cómoda	1	Un	100.000	100.000	3	33.333
Veladores	2	Un	30.000	60.000	3	20.000
Cortinas	5	Un	120.000	600.000	3	200.000
Televisor 32"	1	Un	150.000	150.000	3	50.000
Microonda	1	Un	60.000	60.000	3	20.000
Cocina a gas	1	Un	200.000	200.000	3	66.666
Sistema Fotovoltaico on grid (90%)	1	Un	1.339.000	1.339.000	3	446.333
Colector Solar (200 L)	1	Un	950.000	950.000	3	316.666
Estufa a Leña	1	Un	350.000	350.000	3	116.666
Platos hondos	6	Un	2.000	12.000	3	4.000
Platos bajos	6	Un	2.000	12.000	3	4.000
Platos servilletas	6	Un	2.000	12.000	3	4.000
Tasas	6	Un	4.000	24.000	3	8.000
Vasos	6	Un	1.000	6.000	3	2.000
Servicios	6	Un	2.000	12.000	3	4.000
Mantequillera	1	Un	10.000	10.000	3	3.333
Azucarero	1	Un	5.000	5.000	3	1.666
Hervidor eléctrico	1	Un	15.000	15.000	3	5.000
Toallas	6	Un	3.000	18.000	3	6.000
Mesa	1	Un	300.000	300.000	3	100.000
Set Ollas y Sartén	1	Un	35.000	35.000	3	11.666
Total				6.402.000		2.133.988
Implementación 10 cabañas				64.020.000		21.339.883
Implementación Quincho				3.890.000	3	533.661

Se contempla renovar estos activos una vez transcurrida una vida útil equivalente a tres veces el período estipulado por el Servicio de Impuestos Internos (SII), es decir en el año 9.

- Implementación Lavandería (Valores IVA incluido)

Ítem	Cantidad	Unidad	Unitario	Inversión (\$)	Vida Útil SII	Dep Anual
Lavadora/Secadora	1			400.000	3	133.333
Total				400.000		133.333

Se contempla renovar este activo una vez transcurrida una vida útil equivalente a tres veces el período estipulado por el Servicio de Impuestos Internos (SII), es decir, en el año 9.

- Implementación Recreacional (Valores IVA incluido)

Ítem	Cantidad	Unidad	Unitario	Inversión (\$)	Vida Útil SII	Dep Anual
Tinajas 6 personas	5	Un	1.550.000	7.750.000	5	1.550.000
Kayak Simples	5	Un	300.000	1.500.000	5	300.000
Bicicletas	5	Un	250.000	1.250.000	5	250.000
Imp. Mini cancha Volley				500.000		
Total				11.000.000		2.100.000

- Terreno

Ítem	Cantidad	Unidad	Unitario	Inversión (\$)
Terreno	1	há	60.000.000	60.000.000
Total				60.000.000

La depreciación de los activos del proyecto, se obtuvo utilizando las tablas de Vida Útil de los bienes físicos del activo inmovilizado (SII, s.f.), considerando una vida útil normal. El Servicio de Impuestos Internos permite dos tipos de depreciación; Normal y Acelerada. La depreciación acelerada permite que el costo de un activo se deduzca en un plazo más corto que la vida útil real del activo, lo que significa que se puede obtener una mayor deducción de impuestos en los primeros años de uso del activo. Esto puede ser ventajoso para las empresas que buscan reducir su carga tributaria en los primeros años de uso del activo y por lo tanto presenta un beneficio económico para las empresas.

Sin embargo, se optará por depreciar los activos considerando una vida útil normal, debido a que consideramos que de esta forma reflejamos el costo de depreciación en forma más calzada con el deterioro real de los activos.

El terreno es el único activo para el cual el servicio de impuestos internos no permite declarar un valor de depreciación anual con el fin de reducir el pago de impuesto a la renta. Esto se debe a que se asume que es un activo que no pierde valor con el tiempo.

- Capital de trabajo

El capital de trabajo representa los fondos necesarios para financiar los recursos operativos de un proyecto durante un ciclo productivo específico. Su requerimiento varía según la capacidad, tamaño y naturaleza de la actividad del proyecto. Se trata de una inversión a corto plazo que se recupera al concluir el proyecto.

Existe más de una metodología para el cálculo del capital de trabajo de la empresa:

- Método contable: Este método consiste en cuantificar la inversión requerida en cada uno de los rubros del activo corriente, considerando que parte de estos activos pueden financiarse por pasivos de corto plazo, como los créditos de proveedores o los préstamos bancarios de corto plazo.
- Método del periodo de desfase: En este método, se determina la cuantía de los costos de operación que debe financiarse desde el momento en el que se efectúa el primer pago por la adquisición de la materia prima hasta aquel en el que se recauda el ingreso por la venta de los productos, que se destinará a financiar el periodo de desfase siguiente.
- Método del déficit acumulado máximo: El método del déficit acumulado máximo supone calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su cuantía como el equivalente al déficit acumulado máximo. Esta cantidad

representa la inversión que deberá efectuarse en capital de trabajo para financiar la operación normal del proyecto.

En el caso de este proyecto utilizaremos el Método del Déficit Acumulado Máximo, ya que consideramos nos entregará un cálculo más preciso del capital requerido, debido a que considera la estacionalidad en su cálculo.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cabañas												
Tasa Ocupación "OTROS	29%	35%	20%	17%	14%	13%	18%	16%	16%	17%	20%	18%
Tarifa	110%	115%	102%	93%	91%	93%	95%	94%	96%	103%	103%	105%
Facturación Mensual cabañas	8.432.195	9.566.161	5.303.179	3.932.659	3.244.928	3.091.188	4.473.568	3.841.899	3.954.790	4.690.960	5.181.128	4.989.119
Quincho												
Tasa Ocupación "OTROS	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Tarifa	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Facturación Mensual cabañas	664.286	600.000	664.286	642.857	664.286	642.857	664.286	664.286	642.857	664.286	642.857	664.286

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Recaudación (Pago Contado)	9.096.481	10.166.161	5.967.465	4.575.516	3.909.214	3.734.045	5.137.854	4.506.185	4.597.647	5.355.246	5.823.985	5.653.405
Pago a portales de alojamiento (Booking, Airbn, e	(409.342)	(457.477)	(268.536)	(205.898)	(175.915)	(168.032)	(231.203)	(202.778)	(206.894)	(240.986)	(262.079)	(254.403)
Remuneraciones	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)	(1.200.000)
Gasto de Energía												
Pago Energía Eléctrica	(246.690)	(297.968)	(168.188)	(140.714)	(115.497)	(110.340)	(151.983)	(131.433)	(137.283)	(147.231)	(168.569)	(154.104)
Compra de Leña	(1.000.000)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo de Agua	(230.849)	(278.834)	(157.389)	(131.678)	(108.081)	(103.255)	(142.224)	(122.994)	(128.467)	(137.776)	(157.745)	(144.209)
Mantenión Construcciones (Cabaña y Quincho)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)	(624.750)
Mantenión Áreas Verdes (10.000 m2)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)	(109.167)
Servicio de Limpieza	(600.000)	(600.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)	(300.000)
Promoción	(90.965)	(101.662)	(59.675)	(45.755)	(39.092)	(37.340)	(51.379)	(45.062)	(45.976)	(53.552)	(58.240)	(56.534)
Otros Gastos	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)	(250.382)
Pago IVA (IVA Débito- IVA Crédito)		(1.260.582)	(1.634.962)	(884.942)	(630.577)	(513.254)	(481.869)	(733.276)	(620.817)	(636.044)	(776.329)	(857.541)
Saldo	4.334.337	4.985.340	1.194.418	682.231	355.753	317.525	1.594.898	786.343	973.912	1.655.358	1.916.725	1.702.315

Dado que no se observan saldos negativos en los ciclos mensuales, no hemos podido calcular el capital de trabajo necesario. Por esta razón, hemos decidido basarnos en el periodo de desfase, suponiendo que existe una brecha de 15 días desde el momento en que un cliente alquila una cabaña hasta que se realiza el pago correspondiente.

Así, si tomamos el mes de enero, que es cuando se registran los gastos más altos, el monto a financiar para el período de 15 días equivale a \$2.381.072.

	Enero
Portales de Alojamiento	(409.342)
Remuneraciones	(1.200.000)
Gasto de Energía	0
Pago Energía Eléctrica	(246.690)
Compra de Leña	(1.000.000)
Consumo de Agua	(230.849)
Mantención Construcciones (Cabaña y Quincho)	(624.750)
Mantención Áreas Verdes (10.000 m2)	(109.167)
Servicio de Limpieza	(600.000)
Promoción	(90.965)
Otros Gastos	(250.382)
Total por Mes	-4.762.145
Capital Trabajo Requerido en 15 días	-2.381.072

- Otros gastos: Se considera un 5% de la inversión para otros gastos e imprevistos, tales como el portal WEB de la empresa, cierres perimetrales e imprevistos.

COSTOS Y GASTOS DEL PROYECTO

Gastos de Personal

Los gastos de personal se obtendrán en base a la estructura organizacional establecida en la sección 4.1.

La siguiente tabla muestra el resumen del gasto proyectado de personal del complejo turístico.

Tabla 1. Gasto del Personal

Cargo	Costo Anual	Cantidad	Total (\$)
Administrador General	14.400.000	1	14.400.000
Total		1	14.400.000

Gasto de Energía

El análisis del consumo de energía se fundamentará en los datos suministrados por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano (Consejo Nacional de Desarrollo Urbano, s.f.).

Conforme a estos datos, se ha determinado un consumo medio anual de 778,4 kWh por habitante a nivel nacional, destacándose valores extremos de 1.717 kWh y 422 kWh para consumos máximos y mínimos, respectivamente.

Dado que las cabañas están concebidas para acomodar a un total de 5 individuos, y considerando una tasa de ocupación estimada en un 19,2%, se estima un consumo anual promedio de 747 kWh por cabaña, correspondiente a una fracción de 0,96 personas.

La estructura tarifaria para el servicio eléctrico (BT1) en la región establece un cargo mensual fijo de \$2.900 en combinación con una tarifa de \$174 por cada kWh consumido (Valores con IVA).

En función de lo expuesto previamente, se anticipa un desembolso energético anual de \$164.778 por cabaña.

Cada cabaña contará con una potencia instalada de 4 kW. En consecuencia, al considerar la totalidad de 10 cabañas, se configurará una potencia colectiva de 40 kW, con 8 kW derivados de paneles solares que constituirán una microred local conectada al sistema eléctrico central. Esta disposición se encuadra dentro del sistema on grid, el que permite reintegrar a la red eléctrica cualquier excedente energético no empleado, a cambio de una remuneración aproximada correspondiente al 50% de la tarifa por kWh cobrada por la proveedora de energía. Cabe destacar que la tarifa de la compañía eléctrica incorpora los costos de la distribución de la energía, de ahí que su valor sea mayor al que paga por el excedente del sistema fotovoltaico.

Mediante esta configuración, se estima una reducción del gasto energético en torno al 20%, lo que resultará en un gasto total anual de \$1.780.000 IVA Incluido para el conjunto

compuesto por las 10 cabañas y el Quincho, cuyo consumo se estima similar al de las cabañas.

Por otro lado, se contempla como medio de calefacción en las cabañas y quincho, el uso de 20 m³ de leña certificada con un gasto anual de \$1.000.000 IVA incluido.

Gasto en Agua

De acuerdo a los datos proporcionados por el Gobierno de Chile (Gobierno de Chile, s.f.), el consumo diario promedio de agua por ciudadano chileno se sitúa en un rango de 125 a 200 litros (con un promedio de 162,5 litros).

Bajo las mismas suposiciones empleadas para el consumo energético, cada cabaña se prevé que tenga un requerimiento anual de 71.175 litros de agua.

Con un costo estimado de \$2 por litro y una tarifa fija de \$3.500 por cabaña, el gasto anual por cada cabaña equivale a \$184.350 (Valor con IVA incluido)

Mantenión Cabañas y Quincho

El gasto proyectado para el mantenimiento anual de las cabañas y el quincho variará en un rango del 1% al 4% del valor total de construcción. En este contexto, tomaremos en consideración un promedio del 2,5% como referencia (Simple-Insights, s.f.)

Mantenión Áreas Verdes

Para el mantenimiento de las áreas verdes, se estipula un costo anual de \$131 por metro cuadrado de superficie verde. Dicho de otro modo, el costo anual para mantener los 10.000 metros cuadrados que comprende el complejo turístico ascenderá a \$1.310.000 IVA incluido (Municipalidad Puerto Varas, s.f.)

Servicios de Limpieza Cabañas y Lavado de Ropa de Cama

Se contratará 1 persona a tiempo completo en la temporada de alta, que corresponde de enero a febrero y a medio tiempo para los meses de baja marzo a diciembre.

El costo de una persona a tiempo completo se estima en \$600.000 mensuales y a medio tiempo de \$300.000 por mes.

Con lo anterior, tendremos un costo anual en el servicio de limpieza y lavado igual a \$4.200.000.

Gastos en Promoción

Se considera un gasto del 1% de las ventas en promoción del centro turístico en promoción, las que se realizarán principalmente por medio de las redes sociales.

Gastos en Plataformas de Arriendo de Hospedaje.

Se considera que un 30% de los arriendos de cabaña y quincho se realizarán por medio de plataformas en línea, tales como Booking, Airbnb y otros. Se considera un cobro equivalente al 15% de la tarifa.

Otros Gastos

Se considera un 10% adicional para otros gastos tales como capacitaciones e imprevistos.

INGRESOS DEL PROYECTO

Arriendo cabañas

El valor a cobrar por cada cabaña será de \$ 83.900 por cabaña, de acuerdo al análisis realizado en la sección 3.6.2.

Como resultado, el ingreso anual estimado por cabaña alcanza la suma de \$9.524.473.

En cuanto al alquiler proyectado para el Quincho, se estima en \$150.000 diarios. La frecuencia de ocupación se prevé en 1 día por semana, equivalente al 14%. A pesar de ser ligeramente inferior a la tasa de ocupación de las cabañas, esta estrategia se plantea como una posible forma de reducir la estacionalidad de los ingresos. Se espera que el Quincho

presente una distribución más uniforme a lo largo del año, aunque esta suposición se basa en información propia debido a la falta de datos disponibles para su verificación.

Se proyecta que, durante el primer año de operación del proyecto, los ingresos alcancen aproximadamente el 80% de la estimación en régimen. Este porcentaje se espera que aumente gradualmente en un 5% anual a medida que el complejo turístico se vuelva más conocido y se consolide en el mercado.

Valor Residual del Proyecto

El valor de residual o de desecho del proyecto se estimará de acuerdo a la capacidad de generar flujo de caja a perpetuidad.

La ecuación que se utilizará para la estimación del valor residual, considerando que no se estima un crecimiento de los flujos de caja, es:

$$VD = \frac{FC_n - Depreciación_n}{K} \text{ (Ec. 3)}$$

Fuente: (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014)

Donde:

FC_n = Flujo Caja último año

$Depreciación_n$ = Depreciación en el último año del proyecto.

K = Tasa de descuento pertinente del proyecto.

FLUJO DE CAJA

Flujo de Caja del Proyecto Financiado

Considera en el flujo el crédito hipotecario a 15 años para financiar el 80% de las inversiones con un costo de financiamiento del 4,5%.

Valores en miles de \$ del año 2023.

		PERIODOS															
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
INGRESOS																	
Ingresos, arriendo cabañas		64.030	68.032	72.034	76.036	80.038	80.038	80.038	80.038	80.038	80.038	80.038	80.038	80.038	80.038	80.038	80.038
Arriendo Quincho		5.258	5.587	5.915	6.244	6.573	6.573	6.573	6.573	6.573	6.573	6.573	6.573	6.573	6.573	6.573	6.573
COSTOS Y GASTOS																	
Portales de Alojamiento (Booking, Airbn y otros)		(3.118)	(3.313)	(3.508)	(3.703)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)	(3.897)
Remuneraciones		(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)	(14.400)
Gasto de Energía		(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)	(2.496)
Consumo de Agua		(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)	(1.549)
Mantención Construcciones (Cabaña y Quincho)		(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)	(6.300)
Mantención Áreas Verdes (5.000 m2)		(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)	(1.101)
Servicio de Limpieza		(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)	(4.200)
Promoción		(693)	(736)	(779)	(823)	(866)	(866)	(866)	(866)	(866)	(866)	(866)	(866)	(866)	(866)	(866)	(866)
Otros Gastos		(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)	(3.005)
Depreciaciones		(37.587)	(37.087)	(37.087)	(12.946)	(12.946)	(10.846)	(10.846)	(10.846)	(34.987)	(34.987)	(32.989)	(8.848)	(8.848)	(8.848)	(8.848)	(8.848)
Intereses Deuda		(13.250)	(12.613)	(11.947)	(11.250)	(10.523)	(9.763)	(8.968)	(8.138)	(7.270)	(6.364)	(5.416)	(4.426)	(3.392)	(2.310)	(1.181)	(1.181)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		(18.410)	(13.181)	(8.422)	20.507	25.327	28.187	28.982	29.812	6.539	7.446	10.391	35.522	36.556	37.638	38.767	38.767
-Impuesto a la Renta (27%)		0	0	0	0	(1.572)	(7.611)	(7.825)	(8.049)	(1.765)	(2.010)	(2.806)	(9.591)	(9.870)	(10.162)	(10.467)	(10.467)
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO A LA RENTA		(18.410)	(13.181)	(8.422)	20.507	23.755	20.577	21.157	21.763	4.773	5.435	7.585	25.931	26.686	27.475	28.300	28.300
+ Depreciaciones		37.587	37.087	37.087	12.946	12.946	10.846	10.846	10.846	34.987	34.987	32.989	8.848	8.848	8.848	8.848	8.848
INVERSIONES																	
Construcciones Cabañas y Quincho	(211.765)																
Instalaciones de Servicio	(10.121)																
Implementación Cabañas	(53.798)								(53.798)								
Implementación Quincho	(3.269)																
Implementación Lavandería	(336)																
Implementación Recreacional	(9.244)																
Terreno	(60.000)																
Capital de Trabajo	(2.004)																
Otros 5% de la inversión	(17.527)																
Préstamo	294.451																
Amortización del Crédito		(14.167)	(14.805)	(15.471)	(16.167)	(16.895)	(17.655)	(18.449)	(19.280)	(20.147)	(21.054)	(22.001)	(22.991)	(24.026)	(25.107)	(26.237)	(26.237)
Valor Residual o de desecho del Proyecto																	283.002
FLUJO DE CAJA	(73.613)	5.009	9.102	13.194	17.286	19.807	13.768	13.554	(40.469)	19.613	19.369	18.573	11.788	11.509	11.217	293.914	293.914

TASA DE DESCUENTO PERTINENTE

Para la evaluación de este proyecto, utilizaremos la tasa de descuento del inversionista (K_e) en lugar del costo promedio del capital (WACC o K_0). Esto se debe a que el financiamiento del proyecto será puntual, principalmente destinado a la adquisición de los activos del proyecto. Como resultado, la relación entre deuda (D) y capital propio (A) en la ecuación 4 cambiará con el tiempo, lo que significa que no tendremos una tasa de descuento constante. Por lo tanto, consideraremos en la evaluación del proyecto el Flujo de Caja financiado, que tiene en cuenta el efecto del financiamiento puntual de este proyecto.

$$K_0 = K_D \times (1 - T) \times \frac{D}{A} + K_e \times \frac{P}{A} \text{ (Ec. 4)}$$

CAPM

El cálculo del costo de capital del inversionista (K_e) utilizando el enfoque del CAPM o Capital Asset Pricing Model, considera el nivel de riesgo de la empresa respecto al mercado, la rentabilidad del mercado y una rentabilidad libre de riesgo.

$$K_e = R_f + [E(R_m) - R_f] \times \beta \text{ (Ec.5)}$$

R_f = Tasa Libre de Riesgo

β = Mide la sensibilidad de un cambio en rentabilidad de la industria del alojamiento turístico respecto a la rentabilidad del mercado.

$E(R_m)$ = Retorno Esperado del mercado.

Debido a la limitada disponibilidad de datos directos sobre la industria del alojamiento turístico en Chile, hemos optado por emplear información del mercado accionario

norteamericano como un medio para determinar el coeficiente beta (β) de dicha industria en el contexto chileno. Esta aproximación se basa en la suposición de que los rendimientos de la industria de alojamiento turístico en Chile se comportan de manera similar en relación con el mercado accionario nacional, de manera análoga a cómo lo hace la industria turística en Estados Unidos en relación con su propio mercado accionario. Si bien esta suposición puede simplificar el análisis y ayudar a llenar la brecha de datos, es importante reconocer que existen diferencias significativas entre las economías y mercados de valores de ambos países, lo que podría influir en el resultado de nuestras estimaciones. Por lo tanto, debemos considerar esta aproximación como una herramienta útil y una primera aproximación en ausencia de datos específicos sobre la industria turística chilena.

Por lo anterior, los valores de las variables presentes en el cálculo del costo de capital del inversionista son:

R_f = 1,42 % (Promedio años 2013 al 2022). Corresponde al promedio de los últimos 10 años, para la tasa de interés en UF de los Bonos a 10 años (Fuente: Banco Central Sept 2023).

$E(R_m)$ = 7,18% (Promedio años 2013 al 2022). Corresponde al promedio de los últimos 10 años de la rentabilidad anual del IPSA de los últimos 10 años. (Fuente: Banco Central Sept 2023).

β = 1,46. Valor proporcionado por Aswath Damodaran (Aswath, 2023) (. Este valor de Beta considera un apalancamiento promedio de la industria del 66,58% (Deuda/Patrimonio), lo que da un Beta des apalancado de 0,97

Considerando un apalancamiento $(D/P) = 0,75$ para el proyecto en el periodo de evaluación, una tasa impositiva sobre la renta (T) del 27% y el Beta des apalancado (β_μ) de 0,97, calcularemos el Beta del proyecto utilizando la ecuación siguiente:

$$\beta = \beta_\mu \times \left[1 + \left((1 - T) \times \frac{D}{P} \right) \right] \text{ (Ec. 6)}$$

$$\beta = 0,97 \times [1 + ((1 - 0,27) \times 0,75)]$$

$$\beta = 1,5$$

Entonces reemplazando en Ec. 5, tenemos:

$$K_e = R_f + [E(R_m) - R_f] \times \beta$$

$$K_e = 1,42 + [7,18 - 1,42] \times 1,5 = 10,06\%$$

De acuerdo a lo anterior, se tiene que la tasa relevante para la evaluación del proyecto es del 10%.

EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica del proyecto turístico “Altos del Rupanco” es una etapa importante, ya que permite determinar su viabilidad financiera y por lo tanto tomar decisiones informadas respecto a la implementación o no del proyecto. En este análisis, se utilizarán dos indicadores clave: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que evalúa la rentabilidad de un proyecto o inversión al considerar todos los flujos de efectivo que generará en el futuro y expresarlos en términos de su valor presente, es decir, cuánto valdrían en el momento actual. Los Flujos de Caja se llevan a valor presente considerando la rentabilidad exigida del proyecto o tasa de descuento. Un VAN positivo indica que el proyecto generará más valor del que

cuesta implementarlo, mientras que un VAN negativo señala que el proyecto no sería rentable desde una perspectiva económica.

La fórmula del VAN es:

$$VAN = \sum_i^n \frac{FC_i}{(1+K_0)^i} - I_0 \quad (\text{Ec. 7})$$

Donde:

FC_i = Flujo de Caja periodo i

I_0 = Inversión Inicial

K_0 = Tasa de Descuento.

Según el cálculo realizado, el proyecto arroja un VAN de \$71,0 millones, lo que indica que generaría un valor económico positivo y, por lo tanto, sería conveniente su ejecución.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero. En otras palabras, es la tasa a la cual los flujos de efectivo generados por el proyecto son iguales a la inversión inicial. Se calcula mediante métodos numéricos y se interpreta como la tasa de rentabilidad del proyecto. Si la TIR es mayor que la tasa de descuento requerida, el proyecto se considera rentable.

La TIR calculada para el proyecto es del 18,2%, lo cual supera la tasa de descuento del proyecto establecida en el 10,0%. En base a ambos criterios de evaluación (VAN y TIR), se puede concluir que es conveniente llevar a cabo el proyecto.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

Se realizarán análisis unidimensionales de sensibilidad del proyecto, considerando las variables con mayor impacto en el flujo de caja. El objetivo de este análisis es ver cuando el VAN del proyecto se hace negativo, ante un cambio en una variable relevante.

- Ingresos del Proyecto: Tasa de Ocupación en Régimen y Tarifa de las Cabañas

Tasa de Ocupación	VAN (Miles \$)
31,2%	71.029
30,0%	50.107
29,0%	32.598
28,0%	14.969
27,0%	-2.766
26,0%	-21.012
25,0%	-39.922

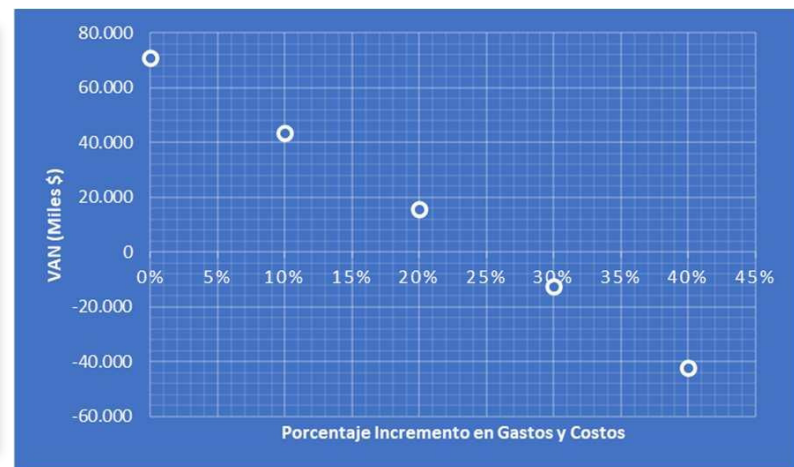


La tasa de Ocupación de las Cabañas debe caer un 13% respecto al valor más probable para que el VAN se haga negativo. Como uno puede ver de la data expuesta en el capítulo 4.1, los valores de los años 2017 al 2019 son bastante parejos en torno a un 31% de ocupación. Una disponibilidad del 27%, equivale al promedio de las disponibilidades de los meses marzo a octubre, por lo que se ve poco probable un valor de disponibilidad tan bajo en el horizonte de evaluación de 15 años del proyecto.

El mismo ejercicio podemos realizar con la tarifa del servicio, es decir que si la tarifa cae un 13% el VAN se haría negativo. Lo anterior implica una reducción desde \$ 84 mil a \$73 mil por cabaña.

- Incremento en Costos y Gastos

Incremento	VAN (Miles \$)
0%	71.029
10%	43.510
20%	15.769
30%	-12.365
40%	-42.074



Se puede observar que los costos y gastos deben incrementar un 25% en términos reales para que el VAN del proyecto sea negativo, por lo que no vemos que sea muy sensible a esta variable.

- Inversiones.

Las inversiones del proyecto son iguales a \$ 368 millones y el VAN del proyecto es de \$71 millones, por lo que se un 19% de incremento en las inversiones haría que el VAN del proyecto sea negativo (suponiendo que el incremento en inversiones se financie con recurso propios).

5 Conclusiones

El estudio financiero y económico del proyecto de desarrollo del complejo turístico en la región lacustre del "Lago Rupanco" en Chile arroja resultados positivos.

Los ingresos del proyecto, derivados del arriendo de cabañas y del quincho, muestran un potencial de generación de flujos de efectivo significativos. Además, se ha estimado un valor residual del proyecto que agrega valor a largo plazo.

El análisis financiero, que consideró la evaluación del proyecto considerando el flujo de caja financiado y por lo tanto una tasa de descuento del inversionista, determinada por el CAMP, demuestra la conveniencia de llevar a cabo el proyecto. Los indicadores clave, como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), confirman su viabilidad económica.

Finalmente, el análisis de sensibilidad demuestra la robustez del proyecto frente a posibles variaciones en las variables clave. En resumen, este estudio respalda la implementación del complejo turístico en la región del "Lago Rupanco" en Chile como una inversión sólida y prometedora en el sector turístico.

6 Referencias

Aswath, D. (2023). *NYU Stern*. Obtenido de

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Banco Mundial. (Abril de 2023). Obtenido de

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Chile Desarrollo Sustentable. (Marzo de 2017). Obtenido de

<https://www.chiledesarrollosustentable.cl/noticias/noticia-pais/53-de-millennials-cree-que-su-generacion-se-compromete-con-el-medioambiente/>

Congreso Nacional de Chile. (s.f.). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Obtenido de

<https://www.bcn.cl/portal/leyfacil/recurso/patentes-municipales>

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano. (s.f.). Obtenido de [https://cndu.gob.cl/lun-ranking-](https://cndu.gob.cl/lun-ranking-de-comunas-que-mas-gastan-energia-electrica-en-el-hogar-busque-la-suya/#:~:text=Uno%20de%20ellos%20es%20el,kWh%2Fhab%20anuales%20los%20extremos)

[de-comunas-que-mas-gastan-energia-electrica-en-el-hogar-busque-la-](https://cndu.gob.cl/lun-ranking-de-comunas-que-mas-gastan-energia-electrica-en-el-hogar-busque-la-suya/#:~:text=Uno%20de%20ellos%20es%20el,kWh%2Fhab%20anuales%20los%20extremos)

[suya/#:~:text=Uno%20de%20ellos%20es%20el,kWh%2Fhab%20anuales%20los%20extremos](https://cndu.gob.cl/lun-ranking-de-comunas-que-mas-gastan-energia-electrica-en-el-hogar-busque-la-suya/#:~:text=Uno%20de%20ellos%20es%20el,kWh%2Fhab%20anuales%20los%20extremos)

Fedetur. (Diciembre de 2021). [https://fedetur.cl/wp-content/uploads/2021/12/20211209-](https://fedetur.cl/wp-content/uploads/2021/12/20211209-Barometro-turismo-interno.pdf)

[Barometro-turismo-interno.pdf](https://fedetur.cl/wp-content/uploads/2021/12/20211209-Barometro-turismo-interno.pdf).

Gobierno de Chile. (s.f.). Obtenido de [https://www.gob.cl/noticias/cuidemos-el-agua-cifras-y-](https://www.gob.cl/noticias/cuidemos-el-agua-cifras-y-recomendaciones/#:~:text=Sumando%20las%20comidas%20y%20bebidas,sector%20orientado%20de%20la%20capital)

[recomendaciones/#:~:text=Sumando%20las%20comidas%20y%20bebidas,sector%20orientado%20de%20la%20capital](https://www.gob.cl/noticias/cuidemos-el-agua-cifras-y-recomendaciones/#:~:text=Sumando%20las%20comidas%20y%20bebidas,sector%20orientado%20de%20la%20capital)

Ilustre Municipalidad de Puyehue. (2015). Obtenido de

https://municipalidaddepuyehue.cl/web/wp-content/uploads/2019/12/Pladetur-Comuna-de-Puyehue_18-12-15_2low.pdf

INE. (s.f.). Obtenido de [https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/empleo-](https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/empleo-en-las-actividades-caracteristicas-del-turismo)

[en-las-actividades-caracteristicas-del-turismo](https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/empleo-en-las-actividades-caracteristicas-del-turismo)

IPSOS. (Febrero de 2023). *IPSOS*. Obtenido de

<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2023-Ipsos-Global-Trends-Report.pdf>

Ledhesma, M. (2018, P. 1). *Tipos de turismo: nueva clasificación*. Buenos Aires: Libro

digital.

Municipalidad Puerto Varas. (s.f.). Obtenido de <https://www.ptovaras.cl/noticias/nuevo-servicio-de-mantenion-de-areas-verdes-aumentara-superficie-de-operacion-en-55-desde-abril>

Noguera Mora, L. e. (2014). *REPLANTEANDO MODELOS DE NEGOCIO EN TURISMO GRACIAS AL BIG DATA*. Obtenido de <https://aecit.org/>.

Noguera Mora, L., Gómez Gras, J. M., & Rabasa Dolado, A. (s.f.). *Replanteando Modelos de Negocio en Turismo Gracias al Big Data*. Obtenido de AECIT: <https://aecit.org/files/congress/18/papers/35.pdf>

Observatorio del Contexto Económico - UDP . (Marzo de 2023). Obtenido de <https://ocec.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2023/03/Enfoque-Laboral-23-VF-comp.pdf>

PUC. (Marzo de 2021). *Pontificia Universidad Católica*. Obtenido de <https://www.uc.cl/noticias/observatorio-del-envejecimiento-reporta-que-chile-tendra-fuerza-laboral-mas-longeva-de-sudamerica/>

Ritchie, C. R. (2009). *TOURISM: Principles, Practices, Philosophies*.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*.

SERNATUR. (s.f.). Obtenido de <https://chilesustentable.sernatur.cl/noticias/el-negocio-de-los-hoteles-sustentables-se-posiciona-en-chile/>

SERNATUR. (noviembre de 2011). *Manual de Buenas Prácticas de Alojamiento Turístico*.

SERNATUR. (Febrero de 2019). Obtenido de <https://www.sernatur.cl/alojamientos-turisticos-deberan-cumplir-por-ley-con-normativa-accesible/>

SERNATUR. (2019). *SERNATUR*. Obtenido de <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2020/02/Ruta-de-La-Formalizacio%CC%81n-Alojamientos-Turi%CC%81sticos-2020.02-3.pdf>

SERNATUR. (8 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://www.sernatur.cl/subsecretaria->

de-turismo-y-sernatur-presentan-estimacion-del-aporte-del-turismo-al-pib-nacional/
SERNATUR. (2022). *Sub secretaria de Turismo*. Obtenido de

<https://www.subturismo.gob.cl/wp-content/uploads/2022/03/Estrategia-Nacional-de-Turismo-2030.pdf>

SERNATUR. (s.f.). Obtenido de <https://www.sernatur.cl/dataturismo/movimiento-turistico-internacional/>

SERNATUR. (s.f.). Obtenido de <https://www.sernatur.cl/dataturismo/perfil-del-turista-extranjero-en-2019/>

SERNATUR. (s.f.). Obtenido de <https://registro.sernatur.cl/biblioteca-registro-prestadores/>

SII. (s.f.). Obtenido de https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm

Simple-Insights. (s.f.). Obtenido de <https://es.statefarm.com/simple-insights/residencia/como-presupuestar-y-ahorrar-para-el-mantenimiento-de-vivienda#:~:text=Una%20regla%20general%20es%20reservar,de%20mantenimiento%20de%20la%20vivienda.>

The World Travel & Tourism Council. (s.f.). *The World Travel & Tourism Council*. Obtenido de <https://wttc.org/news-article/incrementa-tendencia-en-viajes-sostenibles-entre-nos-viajeros-wttc>

UNWTO. (5 de marzo de 2018). *World Tourism Organization a UN Specialized Agency*. Obtenido de <https://www.unwto.org/global/publication/UNWTO-Tourism-definitions>

UNWTO. (noviembre de 2021). *World Tourism Organization*. Obtenido de <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284423200>

WEINBERGER VILLARÁN, K. (2009). *Ministerio de la Producción de Perú*. Obtenido de http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf