



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

PLAN DE NEGOCIO DE TURISMO AVENTURA EN LA COMUNA DE
PICHILEMU: "Pichilemu Aventura".

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL.

ERIK FABIÁN BRAVO PALTA

PROFESOR GUÍA:
RAÚL URIBE DARRIGRANDI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
MANUEL DÍAZ ROMERO
ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

SANTIAGO DE CHILE

2016

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: ERIK FABIÁN BRAVO PALTA
FECHA: 13/10/2016
PROFESOR GUÍA: RAÚL URIBE DARRIGRANDI

PLAN DE NEGOCIO DE TURISMO AVENTURA EN LA COMUNA DE PICHILEMU: "PICHILEMU AVENTURA".

El presente proyecto tiene como objetivo realizar un plan de negocios de turismo aventura en la ciudad de Pichilemu. Esto debido a la inexistencia de actividades complementarias al surf que presenta la zona para los turistas que la visitan. Por ello el principal foco será entregar una amplia variedad de actividades a los surfistas que llegan a la zona en busca de buenas olas y actividades al aire libre.

Para lograr realizar este proyecto en primer lugar se realizó un análisis estratégico donde se contextualiza el escenario actual del sector que recibe constantemente turistas que privilegian la naturaleza y los servicios que son sustentables con ella. A partir de este análisis es que se construye un modelo de negocios que se enfoca principalmente en la entrega de actividades de deporte aventura bajo un concepto de calidad y seguridad de la prestación entregada.

Parte fundamental para la construcción del plan de negocios es el estudio de la demanda y la construcción del perfil de los clientes a través de una encuesta. El cliente objetivo serán jóvenes entre 25 y 35 años junto a sus acompañantes que gusten de las actividades al aire libre, donde en una primera instancia se les ofrecerá 3 actividades como son: Canopy, Cabalgatas y Trekking, actividades que actualmente no presentan oferta en el sector de Pichilemu.

Se realizó una evaluación económica del proyecto donde el VAN para un horizonte de 10 años es de \$51.000.000 CLP evaluado con una tasa de descuento de 15%, mientras que el valor de la TIR es 31,5%. Para el desarrollo del proyecto es necesaria una inversión de \$77.000.000 CLP. Se debe tener presente que el proyecto presenta una gran sensibilidad respecto a los precios de cada actividad.

Se recomienda que el inicio del proyecto se realice durante los meses de agosto y septiembre con el fin de lograr partir atendiendo a los turistas en su época fuerte que corresponde a los meses de enero y febrero, donde el negocio puede entregar la rentabilidad antes señalada.

Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
I.1	Objetivo General	2
I.2	Objetivos específicos.....	2
I.3	Alcances	2
I.4	Marco conceptual	3
I.5	Metodología.....	4
II	Análisis estratégico del proyecto	6
II.1	Contextualización situación actual del turismo a nivel general y local	6
II.1.1	Turismo aventura y el surf	6
II.2	Análisis entorno de la industria.....	9
II.2.1	Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL)	9
II.2.2	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	14
II.2.3	Análisis FODA.....	19
II.2.4	Estrategia del proyecto	21
II.2.5	Misión y visión.....	22
III	Investigación de mercado.....	23
III.1	Turismo Aventura.....	23
III.2	Oferta.....	24
III.3	DEMANDA.....	26
III.3.1	Definición del problema y objetivos de la investigación	29
III.3.2	Resultados.....	31
III.3.3	Preferencias de surfistas y sus acompañantes.....	33
III.3.4	Participación de mercado	38
III.4	Proyecciones	40
IV	Modelo de negocios.....	42
IV.1	Nueve Bloques del modelo de negocios	42
V	Plan comercial	46
V.1	Perfil cliente.....	46
V.2	Marca	47
V.2.1	Estrategia genérica	48
V.2.2	Estrategia de segmentación.....	48

V.2.3 Posicionamiento.....	49
V.2.4 Fidelización del cliente	49
V.3 Marketing Mix.....	50
V.3.1 Producto	50
V.3.2 Plaza.....	53
V.3.3 Promoción.....	56
V.3.4 Precio.....	57
V.4 Conclusiones plan de marketing.....	58
VI Plan de implementación	59
VI.1 Plan de operaciones	59
VI.1.1 Descripción proceso de operación	59
VI.1.2 Procesos de cada actividad	62
VI.1.3 Proceso de operación inicial y mantención de actividades	64
VI.2 Plan de Recursos Humanos	72
VI.3 Plan financiero	78
VII Conclusiones y recomendaciones.....	89
VII.1 Conclusiones	89
VII.2 Recomendaciones	92
Bibliografía	93
ANEXO	96

I. INTRODUCCIÓN

El siguiente plan de negocios a desarrollar servirá como trabajo de título para el alumno, con la finalidad de poder aplicar los conocimientos que ha adquirido durante su carrera de Ingeniería Civil Industrial. Para ello se desarrollará un plan de negocios que permita realizar un proyecto de turismo aventura en el sector de Pichilemu, lugar que actualmente no tiene oferta de este tipo y que presenta una gran cantidad de turistas que visitan la zona a lo largo del año, con ciertas estacionalidades marcadas. Sus visitas son realizadas principalmente con motivo de surfear en la zona.

El proyecto busca generar un plan de negocios que logre satisfacer un nicho que no ha sido explotado como son las actividades de turismo aventura. Para ello existe un grupo de inversionistas que poseen un terreno de 13 hectáreas en el sector de Cáhuil, en la ciudad de Pichilemu. Sin embargo el principal problema es lograr obtener la demanda que pueda existir para el negocio debido a que en la zona no existen referencias sobre alguna línea de negocio que sea parecida. Es por ello que se hace necesario para la empresa lograr lo siguiente:

“Caracterizar el segmento objetivo para poder identificar la preferencia de sus actividades de turismo aventura para construir un producto turístico atractivo acorde a las características que presenta Pichilemu y que logre de esta forma cautivar a potenciales clientes de turismo aventura”.

Para ello se analizará la industria del turismo y el punto actual en el que se encuentra la zona, donde el trabajo principal se enfocará en el estudio de mercado, específicamente en la potencial demanda y conocer las características del cliente para poder construir a partir de esta base el plan de negocios.

I.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un centro de turismo aventura en el sector de Pichilemu, aprovechando los recursos naturales de la zona para entregar una alternativa variada y de calidad de actividades al aire libre a los turistas que visitan la zona.

I.2 Objetivos específicos

Construir un análisis estratégico de la industria del turismo con la finalidad de reconocer los factores de éxito, resultados de PESTEL y FODA.

Desarrollar un estudio de mercado para analizar la demanda y caracterizar la oferta, con la finalidad de cuantificar el mercado potencial y definir las preferencias del cliente objetivo.

Realizar un plan de marketing que logre capturar el segmento objetivo.

Definir un plan de operaciones y recursos humanos que permita entregar las funciones y requerimientos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

Evaluar la factibilidad económica del proyecto bajo un horizonte de tiempo determinado.

I.3 Alcances

El alcance del proyecto es la realización de un plan de negocios que determine 3 actividades a realizarse en conjunto que posibiliten a la empresa poder entregar como oferta a un cliente objetivo que también será determinado por medio del estudio de mercado realizado.

Para dicho plan de negocios se desarrollará un plan de operaciones y un plan de RR.HH. con la finalidad de lograr entregar a la empresa lineamientos para la implementación de este.

El presente trabajo no incluirá la implementación debido al tiempo necesario para poder realizar esta acción para este tipo de proyectos.

I.4 Marco conceptual

A continuación se realizará una síntesis de las definiciones, modelos y conceptos necesarios para desarrollar el plan de negocios.

Dentro de los aspectos más importantes para el desarrollo del plan de negocios destaca la construcción de la encuesta para el análisis de la demanda de clientes, por medio de la construcción de un cuestionario confeccionado a partir de la metodología de Malhotra.

Dentro de las herramientas de Análisis estratégico destacan las siguientes:

Análisis FODA: Herramienta que permite identificar la situación en la que se encuentra la empresa al momento de desarrollar el proyecto respecto a sus competidores.

Análisis PESTEL: Modelo empleado en Dirección de marketing de Kotler-Keller para saber cómo influirán los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, tecnológicos, Ecológico y Legal en el desarrollo del proyecto.

En cuanto a la investigación de mercado se han utilizado fuentes primarias y secundarias como son la realización de la encuesta en terreno mencionada anteriormente y encuestas con las que cuenta el SERNATUR y la gobernación de Pichilemu.

A partir de esta base es que se construirá un plan de negocios, que es una herramienta que contiene los elementos necesarios para que el inversionista o encargado del proyecto pueda hacerse una idea sobre la formulación del negocio. Para ello es necesario definir de buena forma los siguientes planes:

Plan de Marketing: Consiste en desarrollar las formas de en que se comunicará al cliente el producto que se le desea entregar, la forma, el lugar y el medio por el cual se le informará de este.

Plan de Operaciones: Consiste en explicar el funcionamiento de la empresa. Como se genera el producto, como se inicia el proceso con el cliente, como se desarrolla y como termina. Cada etapa de la empresa debe ser reflejada en este ítem.

Plan de Recursos Humanos: Consiste en explicar todos los cargos, tareas y responsabilidades de cada uno de ellos, además de la cantidad de personal necesaria para poder llevar a cabo los procesos mencionados en el ítem anterior.

Plan Financiero: Consiste en explicar todos los flujos monetarios de entrada y salida del proyecto para lograr observar la factibilidad del mismo. Para ello es necesario realizar un flujo de caja y obtener por medio de herramientas financieras como el VAN y TIR, indicadores respecto a su viabilidad. También es necesario incluir análisis de sensibilidad.

I.5 Metodología

La metodología comenzará con un análisis estratégico de la industria donde por medio de análisis de estudios del SERNATUR, INE, entre otros se contextualizará el estado actual del turismo en la zona y las proyecciones de este en el futuro, con el fin de poder establecer parámetros bases sobre lo que la industria demanda actualmente en la zona. Para lograr complementar y desarrollar esta caracterización del lugar y de lo que requiere la empresa para lograr ser competitiva en la industria, es que se desarrollará en primer lugar un análisis PESTEL¹ para lograr reconocer aquellos factores del entorno de la industria que son más importantes para el negocio.

Posteriormente se procederá a realizar un análisis PORTER² y FODA³ para obtener un punto de partida para el posicionamiento estratégico a partir de las fortalezas y oportunidades que presenta el sector para la empresa.

Una vez definidas las bases para el desarrollo del proyecto se realizará una investigación de mercado, donde por medio de entrevistas en terreno⁴ y análisis del estudio "Impacto de la cultura surf en Pichilemu y su sustentabilidad local"⁵ se identificará el segmento objetivo, se definirá la potencial demanda y se conocerán las actividades de interés del segmento objetivo.

Con la investigación de mercado ya realizada se procederá a la construcción del modelo de negocios⁶ y los 9 bloques para lograr obtener los cimientos sobre los cuales la empresa pueda crear valor y de esta forma entregar un producto adecuado a las preferencias de los clientes.

¹ Hitt-Ireland-Hoskisson, 2007. Administración estratégica. Séptima Edición. Pág., 44

² Kotler-Keller, 2012. Dirección de marketing, Decimo cuarta Edición. México, Pearson, pág. 232

³ Kotler-Keller, 2012. Dirección de marketing, Decimo cuarta Edición. México, Pearson, pág. 48

⁴ Naresh K. Malhotra, 2008. Investigación de Mercados, Quinta Edición. México, Pearson, pág. 180

⁵ Save the weaves coalition, 2015. Impacto de la cultura surf en Pichilemu y sus sustentabilidad local.

⁶ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España.

Ya definidos los 9 bloques y con el conocimiento sobre las preferencias de los clientes se procederá a confeccionar el plan comercial donde se definirá el mix comercial⁷ con el cual la empresa llegará a los clientes.

Luego se realizará el plan de operaciones para definir los procesos que debe realizar la empresa para lograr entregar los servicios que se requieren a los clientes y junto a ello se confeccionará un plan de RR.HH. para definir la cantidad de trabajadores y funciones que deben cumplir con tal de lograr entregar las garantías ofrecidas como empresa a los clientes.

Finalmente a partir de los datos anteriormente mencionados se procederá a estimar valores monetarios para cada uno de los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa y los ingresos previstos con la finalidad de evaluar financieramente por medio de parámetros como el VAN y TIR para dar una recomendación sobre la viabilidad del proyecto y acciones futuras.

⁷ Kotler-Keller, 2012. Dirección de marketing, Decimo cuarta Edición. México, Pearson, pág. 25

II Análisis estratégico del proyecto

II.1 Contextualización situación actual del turismo a nivel general y local

II.1.1 Turismo aventura y el surf

Unas de las industrias más importantes en el mundo hoy en día es la del turismo. Esta industria está en crecimiento y según predicciones de la OMT⁸ (Organización Mundial de Turismo) proyecta un crecimiento anual en la llegada de turistas del 3,3% hasta el 2030, con lo que esta industria crecerá hasta alcanzar 1.800 millones de turistas en el mundo. Bajo este mismo estudio se señala que actualmente 1 de cada 10 trabajos están asociados con algún área del turismo. Sin embargo uno de los temas importantes para países emergentes como Chile es que la OTM estima que el crecimiento para este sector será de un 4,4% anual mientras que para economías avanzadas será de solo un 2,2% anual. Al año 2013 la cuota del mercado turístico en las economías emergentes era de un 47% mientras que la OTM estima que al año 2030 será de un 57%, lo que equivale a más de 1000 millones de llegadas de turistas internacionales.

En el 2013 los ingresos por concepto de turismo internacional ascendieron a US\$1.159.000 millones a nivel mundial. Durante este año el continente americano fue visitado por 168 millones de turistas internacionales. La cuota total del continente americano es de un 20% y durante el 2013 tuvo un aumento en ingresos en comparación del 2012 de un 6% (un punto porcentual más que el promedio mundial que fue de 5%), lo que se traduce en un aumento de US\$16.000 millones lo que da un total de US\$229.000 millones en ingresos para las Américas. Los ingresos hacen referencia a todas las ganancias generadas en los países de destino por conceptos como; alojamiento, manutención, transporte interior, ocio, compras, otros bienes y servicios.

⁸ UNWTO, 2014. Reporte anual, Primera Edición. Madrid.

Chile

Chile posee una de las mejores y más largas costas a nivel mundial con más de 4300 kilómetros de costas con una de las mejores condiciones para poder practicar el surf. Este deporte tiene su origen en Pichilemu en el año 1984 cuando Álvaro Abarca Rocabando llega a la zona a practicar este deporte. Junto a él llegan también Cristián Mandry, Miguel Mandry y Patrick Irrarrázaval. Todos practicaban el surf en otras partes del mundo como California y en el momento que conocen las condiciones de Pichilemu comienzan a enviar reportes a revistas asociadas a este deporte como son GEO (revista alemana enfocada en la naturaleza y el deporte) y Surf report (revista de EE.UU enfocada en el surf). Esto ayuda a que nuevos surfistas y deportistas acudan al lugar a practicar dicho deporte y también llegan deportistas que deciden invertir en el lugar como es el caso de Jean Robert Pistone quien creó la primera escuela de surf en Pichilemu.

En 1986 y 1987 se realiza el primer y segundo campeonato de surf nacional en Pichilemu respectivamente. Ya en 1990 y con un mayor involucramiento por parte de los lugareños de Pichilemu, un grupo de amigos funda "El club de amigos del Surf", con lo que su primer gran paso es organizar el tercer torneo nacional de Surf que debido a la alta demanda nacional e internacional se transforma en el Primer campeonato internacional de Surf realizado en Pichilemu. En este evento la capacidad hotelera se ve sobrepasada y el torneo logra situar a Pichilemu como uno de los mejores lugares del mundo para Surfear debido a la calidad de sus olas y borde costero.

A partir de esta base es que se desarrolla el comercio en general en Pichilemu, que gira en torno a los turistas que visitan la zona producto del Surf. Actualmente la gobernación provincial busca lograr mejorar el borde costero por medio de inversión en la remodelación de este. Sin embargo hace falta poder desarrollar una actividad turística en conjunto desde lo público y lo privado, donde las ganancias dependen fuertemente de la calidad de las olas y el entorno costero.

Dentro de los problemas que aquejan a Pichilemu es el tratamiento de los residuos que genera la llegada de turistas y la creciente cantidad de construcciones privadas en el borde costero. Donde Punta de Lobos según la revista Foder publicada en 2010 señala que Pichilemu es el mejor lugar de Sudamérica para Surfear. La distancia entre Pichilemu, Punta de Lobos y

Cáhuil se puede apreciar en la tabla 1 y en la figura 1 se puede observar la disposición geográfica de dichos lugares.

Tabla 1: Distancia y tiempo estimado entre Pichilemu, Punta de Lobos y Cáhuil

Lugar	Distancia	Tiempo estimado
Pichilemu-Punta de Lobos	7 km	12 min
Punta de Lobos-Cáhuil	10,3 km	14 min
Pichilemu-Cáhuil	15,1 km	20 min

Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en Google Maps

Figura 1: Mapa con ubicación de Pichilemu, Punta de Lobos y Cáhuil.



Fuente: Google Maps, marcaciones propias.

En la tabla 2 se puede apreciar la cantidad de turistas⁹ que han llegado a la zona de Pichilemu durante el 2016 según el INE¹⁰.

Tabla 2: Llegada de turistas a Pichilemu durante el 2016.

Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Nº turistas	12.595	14.002	5.611	3.866	3.807	2.944	5.113	3.955

Fuente: Elaboración a partir de datos entregados por el INE.

II.2 Análisis entorno de la industria

Una vez contextualizada la situación actual de la industria del turismo, se procede a realizar un análisis de la industria donde se utilizarán como herramientas el análisis PESTEL y las 5 fuerzas de PORTER, además de desarrollar un análisis FODA que ayudará a determinar principalmente las fortalezas y debilidades para definir las líneas a seguir posteriormente.

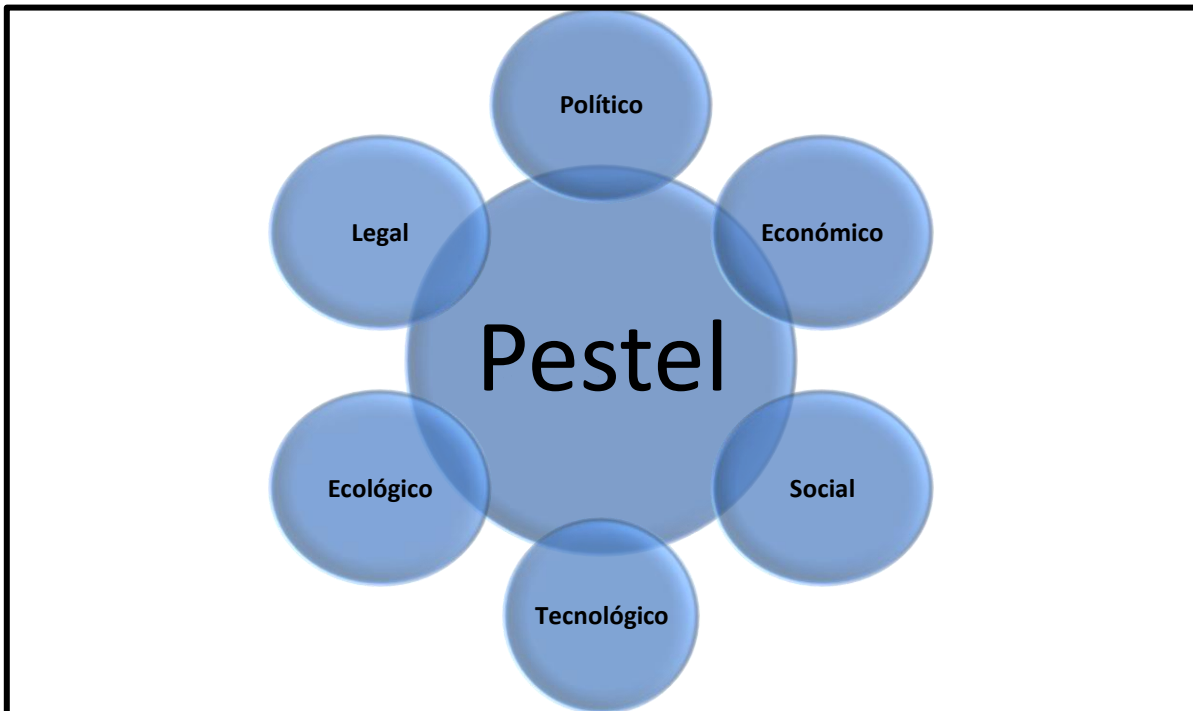
II.2.1 Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL)

En primera instancia se desarrollará un análisis PESTEL con la finalidad de incluir los aspectos ecológicos que son una de las líneas más importantes del proyecto debido a lo que esto implica para los potenciales clientes, quienes asisten a la zona principalmente por el entorno natural que presenta.

⁹ Anexo 01: Tabla de llegadas de turistas a Pichilemu durante los años 2014, 2015 y 2016

¹⁰ http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/turismo.php

Figura 2: Análisis PESTEL



Fuente: elaboración propia

Factores Políticos

El año 2010 se publicó la ley N° 20.423 con el objetivo de "Crear una nueva institucionalidad para el desarrollo del turismo, con el fin de reconocer la actividad como un sector económico estratégico y abordar las brechas, potencialidades y oportunidades que lo caracterizan". Esto da paso a que las empresas de turismo tengan que cumplir ciertas normas y especificaciones para funcionar.

Además hay una política nacional de inversión de US\$100 millones en turismo para conceptos como: diversificación de experiencias, desarrollo de destinos, fortalecimiento de la calidad y el capital humano, incentivo al turismo interno con enfoque inclusivo, promoción nacional e internacional.

Esto sumado a las políticas regionales que cuentan como principales lineamientos lo siguiente: "los tipos de turismo que serán preferente apoyados en su desarrollo son: el **Turismo de Aventura**, El Turismo Cultural y el Turismo de Intereses Especiales, todos en base a los atractivos turísticos de la región, con un fuerte enfoque en la sustentabilidad, innovación y calidad del servicio."

Esto permite observar que se está buscando generar mayor demanda por parte de nuevos turistas que quieran realizar este tipo de turismo en Chile, tanto turistas nacionales como internacionales. Además la región busca fomentar el turismo aventura debido a los recursos naturales que posee por lo que las políticas desarrolladas permiten tener buenas expectativas en cuanto al crecimiento de la demanda para este tipo de proyectos.

Factores Económicos

Las expectativas económicas de crecimiento en Chile para el 2020 se ubican en un rango entre 2,5% y 3,6% según el CLAPES UC¹¹ (Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales de la Pontificia Universidad Católica). Sin embargo el sector del turismo está en constante alza los últimos años y es lo que se busca con las inversiones en promoción por parte del gobierno. Además cabe destacar que el turismo proporciona alrededor del 3,8% de los puestos de empleos directos del país de forma anual, mientras que la industria minera solo alcanza 3,3% en este ítem, mientras que la industria pesquera solo llega a un 0,6%, siendo así el turismo una gran fuente de recursos de empleo y activación económica para el país. Otro factor importante es que dentro del turismo, el turismo aventura es el tipo de turismo que presenta mayores proyecciones de crecimiento y mayores ingresos dejados por quienes lo realizan.

El sector de Pichilemu y sus alrededores antiguamente se basaba en la actividad agropecuaria y la producción de sal, sin embargo este escenario ha cambiado y el sector de Pichilemu basa su economía en el turismo aventura en base a las actividades acuáticas como el surf, turismo cultural y turismo de intereses especiales. Asociado al surf hoy en día este tipo de turistas tiene un gasto cercano a los \$90.000 CLP diarios.

Factores Sociales

Dentro de los factores sociales destaca fuertemente el comportamiento de las nuevas generaciones que buscan lugares amigables con el medio ambiente, incluso dispuestos a pagar más por aquellos servicios de empresas

¹¹ CLAPES UC, 2015, El crecimiento potencial de la economía chilena y las últimas proyección del FMI, [en línea], Chile, < http://www.clapesuc.cl/assets/uploads/2016/02/13-10-15_informe-macroeconomico-clapesuc-octubre-2015-fmi.pdf>, [consulta: marzo 2016]

que están dispuestas a invertir en la conservación y protección del medio ambiente. Lo mismo ocurre con los extranjeros que privilegian países como Chile debido a sus paisajes y experiencias que les permitan tener un contacto con la naturaleza.

Asociado a esto, están los sellos de turismo sustentable como son el Sello "Q"¹² y el sello "S"¹³ que son parte de la política de SERNATUR para apoyar este tipo de iniciativas, potenciarlas y fomentarlas. Ofreciendo programas de apoyo y promoción.

Los turistas que visitan la zona lo hacen debido a su atractivo turístico, la naturaleza y la protección de esta, siendo un factor determinante para ellos el cuidado del medio ambiente. Es por ello que el lograr que la comunidad se haga parte del cuidado de este es de suma importancia debido a que es el factor por el cual los turistas llegaran.

Otro factor relevante para los turistas es la seguridad, ya que están dispuestos a pagar más por un servicio de mayor seguridad.

Factores Tecnológicos

Dentro de la tecnología no existen muchas cosas que pudiesen influenciar las actividades, tal vez directamente no hay tecnologías que pudiesen marcar muchas diferencias a no ser que sean nuevas actividades a incorporar.

En cuanto a las tecnológicas que si pueden influir están las asociadas a como la gente puede conocer el centro, comentar sus experiencias y las comunidades para poder mostrar sus experiencias, videos, etc., por medio de aplicaciones para sistemas android e ios, y complementos de redes sociales como twitter, instagram y facebook siendo esta última una de las herramientas más utilizadas para dar a conocer productos turísticos y poder realizar un "boca a boca" pero por medio de la web.

¹² SERNATUR, Calidad turística, [en línea] Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/el-sello-de-calidad/>>, [consulta: Enero 2016]

¹³ SERNATUR, Turismo sustentable, [en línea] Chile, <<http://www.chilesustentable.travel/distincion/antecedentes/>>, [consulta: Enero 2016]

Plataformas como TRIPADVISOR¹⁴ ó COUCHSURFING¹⁵ son importantes al momento de tener las percepciones de los clientes respecto a cada una de sus experiencias con el servicio que se les ha otorgado.

Factores Ecológicos

Los factores ecológicos hoy en día son de suma importancia y el proyecto basa su diferenciación en este aspecto por lo que es importante trabajar en el. La población busca poder encontrar empresas que se preocupen por el medio ambiente y por la huella de carbono.

SERNATUR busca potenciar este tipo de negocios y fomenta el turismo con sello de calidad turística y sustentable dando mayores beneficios a aquellos que presenten características que logren acreditar sustentabilidad por medio del sello "S". Esto tiene como beneficios mejoras en la rentabilidad y beneficios directos por parte del SERNATUR y sus asociados como: difusión, prioridad en programas del estado para financiamiento, entre otros factores.¹⁶

Los factores ecológicos son de suma importancia para los turistas al momento de escoger el lugar que visitarán, según un estudio de surf economics¹⁷, donde incluso llega a ser un factor preponderante para retornar a la zona.

Factores Legales

A partir de la ley 20.423 es que se han dado lineamientos para cada uno de los requerimientos de las actividades de deporte aventura. Es por ello que se dio al SERNATUR los lineamientos para que todas las actividades de deporte aventura se encuentren registradas y deban ser fiscalizadas para poder optar a los permisos para funcionamiento, esto sirve para poder tener barreras de entradas a nuevos competidores y obtener ventajas frente a servicios que

¹⁴ Tripadvisor, buscador turístico, [en línea], Chile, < https://www.tripadvisor.cl/Attractions-g858365-Activities-Pichilemu_O_Higgins_Region.html>, [consulta: Febrero 2016]

¹⁵ Couchsurfing, Comunidad de turistas, [en línea], < <https://www.couchsurfing.com/>>, [consulta: Febrero 2016]

¹⁶ SERNATUR, Turismo sustentable, [en línea], Chile, <<http://www.chilesustentable.travel/distincion/antecedentes/>>, [consulta: Enero 2016]

¹⁷ Save the weaves coalition, 2015. Impacto de la cultura surf en Pichilemu y sus sustentabilidad local.

ofrecen productos similares pero que no presentan términos de seguridad adecuados para cada actividad.

Cada una de las actividades presenta diversos tipos de requerimientos específicos,¹⁸ como las competencias específicas para cada guía dependiendo la actividad que dirige, la cantidad de personas a su cargo que puede tener. Lo mismo ocurre con las instalaciones y equipamientos que son exigidos para cada actividad y las normas de seguridad establecidas para cada actividad de deporte aventura que se desea realizar. Normas que muchas agencias actualmente no cumplen por lo que no son autorizadas a funcionar por el SERNATUR, teniendo este una lista de los operadores¹⁹ que sí están autorizados a ofertar servicios de turismo.

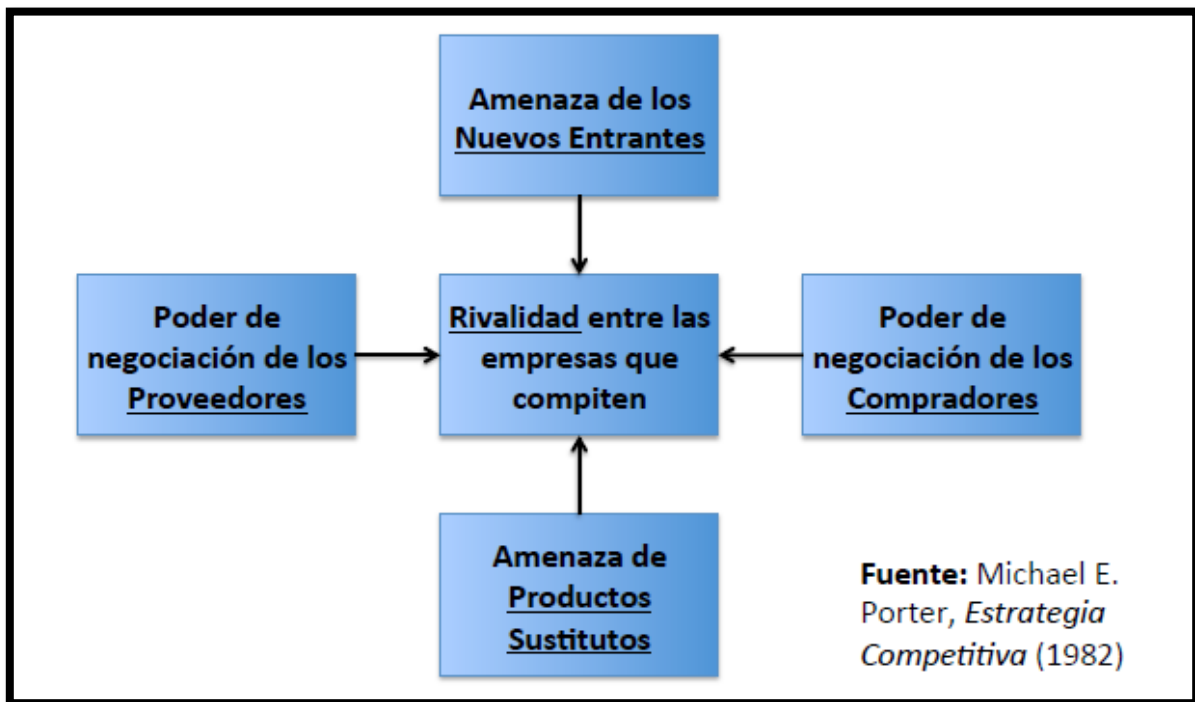
II.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se analizarán las 5 fuerzas de Porter para el servicio de turismo aventura, en específico para un centro de turismo aventura a realizarse en Pichilemu. Este será un servicio en donde se les ofrecerá a los clientes diversas actividades bajo un proceso seguro y apto para toda la familia, enfocado principalmente en los surfistas que buscan poder realizar actividades junto a sus acompañantes durante el tiempo que estos no están en el agua surfeando. Es por ello que es necesario para el proyecto poder analizar las fuerzas de Porter para identificar los factores relevantes para este. En la figura 3 se puede observar las fuerzas de Porter que serán analizadas.

¹⁸ SERNATUR, Calidad turística, [en línea] Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/normas-y-documentos/>>, [consulta: Enero 2016]

¹⁹ SERNATUR, Lista de operadores turísticos, [en línea], < <http://www.sernatur.cl/buscador-de-servicios-turisticos/>>, [Consulta: Enero 2016]

Figura 3: 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva* (1982)

Amenaza de los nuevos entrantes

El que aparezcan nuevas empresas con servicios parecidos influye directamente en la participación de mercado de cada una de ellas debido a que tendrán que repartirse y disputarse los clientes. Sin embargo un factor importante en este tipo de proyectos es el tiempo de funcionamiento y construcción de fidelidad e imagen hacia los clientes, quienes llegan principalmente del "boca a boca" de otros clientes que han usado el servicio.

Para poder crear dicha lealtad es que se debe invertir en recursos humanos y en seguridad siendo este un factor importantísimo al momento de escoger una determinada empresa para realizar este tipo de actividades.

Otro de los factores relevantes para este tipo de proyectos es el acceso a cada uno de los recursos naturales, que para el caso analizado son: acceso a las salinas de Cáhuil, a la laguna y a los bosques, accesos que no presenta ninguno de los lugareños, y para poder contar con ellos quien deseara tener una proyecto similar tendría una gran barrera de entrada para poder adquirir dichos terrenos o arrendar accesos para poder realizar este tipo de

actividades. Además en el caso de concretarse el proyecto esto llevaría a que los terrenos aledaños y el propio terreno suben su tasación y de esta forma la barrera de entrada por factores económicos sería aun mayor para un posible competidor.

También factor importante para que una empresa pueda entrar a competir son los procesos de certificación del SERNATUR donde se deben cumplir una serie de normativas para poder funcionar, esto lleva a que muchas empresas lo hagan fuera de la norma, pero hoy en día esto es fuertemente castigado por los clientes quienes prefieren pagar más por obtener una mejor seguridad.

No existen economías de escala debido a que se busca la diferenciación del servicio por medio de la entrega de un producto personalizado por medio de la atención personalizada y esto se debe buscar a través de la incorporación de guías que logren empatizar con el cliente.

Los canales de distribución son los mismos para todos, sin embargo las alianzas estratégicas que se puedan entablar con anterioridad con determinados stakeholder pueden ser decisivas para generar una barrera de entrada alta a los competidores.

Se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes es MEDIA-BAJA

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Para este tipo de proyecto el proveedor de servicios más importante son los guías de cada actividad, que trabajan principalmente de forma independiente y fuertemente en temporadas altas, donde sus tarifas son negociadas por cantidad de actividades realizadas sin importar el número de participantes que tiene cada una de estas. Es por ello que es importante poder llegar a contar con guías estables todo el año o con contratos fijos para poder ofrecerles mejores condiciones, sin embargo un factor importante es, como en la zona actualmente no existen otro tipo de empresas que entregue este tipo de actividades los guías de esta zona no tienen otras oportunidades más que irse a otros sectores del país para poder trabajar, por lo que esto les quita a los guías parte de su poder de negociación.

Otro proveedor es el transporte de los clientes hacia la actividad a realizarse, para ello se debe contratar un servicio de movilización, sin embargo este proveedor tiene un bajo poder de negociación ya que el adquirir este servicio

de otro operador tiene un costo casi nulo para la empresa. Además se puede realizar una integración hacia delante de este servicio.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores es MEDIO debido principalmente al poder de los guías.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Los compradores presentan un bajo poder de negociación esto debido principalmente a que no presentan un gran volumen de compras, ya que el tipo de actividad que van a realizar, que son actividades que realizan ocasionalmente cuando van de vacaciones al lugar y dentro de sus días de vacaciones realizan 1 vez quizás cada actividad. Además el servicio no se entrega en cada momento ni reiteradas veces, sino que hay un cupo máximo y horarios preestablecidos en donde se puede adquirir la actividad y como no existe mayor competencia no hay oportunidades para que el cliente pueda negociar el precio de la experiencia.

En conclusión el poder de negociación de los compradores es BAJA.

AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

La amenaza actual de sustitos es baja, en el sector solo existen 11 empresas con actividades asociadas al deporte aventura donde 7 corresponden a empresas asociadas al SURF, 2 a paseos en bananos, 1 a cicloturismo, 1 de tirolesa, sin embargo esta última corresponde a una línea de no más de 40 metros entre 2 torres ubicada en la playa solo en temporada alta y que no presenta actualmente certificación. Es por ello que no existen mayores sustitutos y además el servicio ofrecido es un servicio de integración completa donde se pueden adquirir todas las actividades en un solo lugar. Por lo tanto actualmente no existen sustitutos, sin embargo pueden llegar a aparecer en un futuro próximo al momento de que la aceptación del centro turístico sea buena.

En conclusión la amenaza de los sustitutos es BAJA.

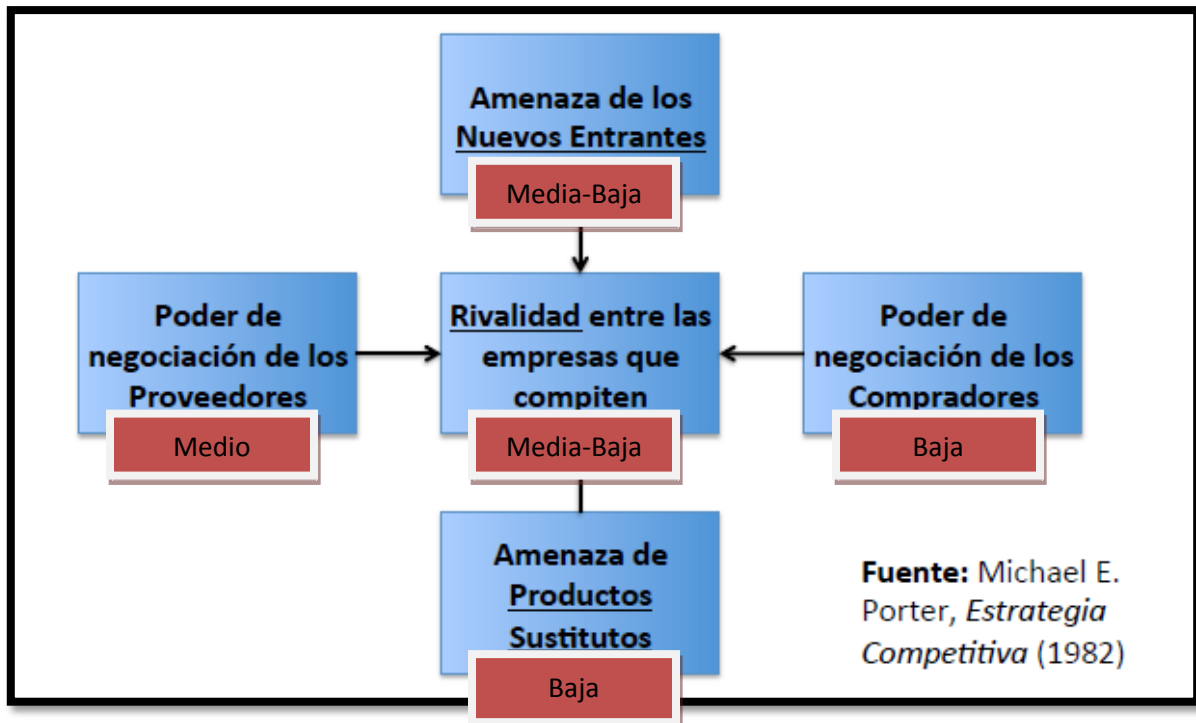
RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESA QUE COMPITEN

El principal factor que puede influir en la competencia es el alto costo de salida del proyecto para alguien que tuviese que arrendar terrenos para poder realizar este servicio y el costo de los equipamientos para ciertas actividades como puede ser la construcción de un CANOPY. En el caso de comprar y vender el terreno adquirido no presenta mayor problema ya que los terrenos van aumentando sus valores con el transcurrir del tiempo.

El factor más importante para la rivalidad de las empresas es poder entregar un servicio diferenciado ya que la lucha de precios no se da debido a que existen precios estandarizados a lo largo del país. Es por ello que la diferenciación entre servicios se da respecto a la personalización y acceso a estos, además de la experiencia completa que se les puede ofrecer es el principal factor de rivalidad de las empresas y su diferenciación.

Por ello la rivalidad entre las empresas es MEDIO-BAJO ya que deben competir fuertemente en la diferenciación.

Figura 4: Cuadro resumen 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia.

II.2.3 Análisis FODA

A partir del análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter es que se presenta un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta el proyecto.

Fortalezas

Dentro de las ventajas se encuentra el ser pionero en el rubro en el sector de Pichilemu, además de tener ventajas competitivas debido a la ubicación geográfica, los accesos a recursos naturales y de contar con el terreno en el cual generar dicho proyecto.

Se posee conocimiento en el rubro del turismo, además de contactos de guías y operadores de turismo. Que son de vital importancia al momento de generar el valor de calidad y personalización del servicio entregado.

Otra de las fortalezas es contar con conocimientos sobre administración, marketing, recursos humanos, procesos, finanzas, entre otros que es de vital importancia al desarrollar un proyecto de este tipo.

Debilidades

La cantidad de oferta de Guías adecuados para cada una de las actividades puede ser una debilidad importante ya que estos en temporada alta presentan una gran demanda y pueden verse tentados por ofertas de la competencia.

El clima puede ser una debilidad al momento de tener que programar las actividades y los horarios de estas ya que no siempre se puede saber con anticipación (meses) el tiempo del sector.

La alta inversión inicial puede ser un problema al momento de tener que buscar recursos para su financiamiento.

En caso de implementarse en el presente año, el tiempo para buscar financiamiento y poder realizar la construcción se encuentra muy justo para poder comenzar las campañas de marketing correctas para poder tener el funcionamiento completo del centro en la temporada alta del verano 2017.

Tal vez lo más difícil del plan será estimar una demanda de clientes ajustada a la realidad.

Oportunidades

La oportunidad más importante es la que respecta al crecimiento del turismo mundial y específicamente de países emergentes como Chile, donde el crecimiento es el doble de la tasa de crecimiento mundial, siendo este un excelente escenario para aumentar la demanda por este tipo de actividades, ya que es uno de los tipos de turismo que más ha crecido en el último tiempo.

Otra de las oportunidades es que el tipo de cliente de este tipo de actividad cada vez está dispuesto a pagar más por este tipo de atractivos y más aun si ven que el aumento de los precios se ven reflejados en mejores condiciones y cuidados con el entorno natural.

Una vez funcionando las actividades se puede desarrollar otras actividades para incluirlas en el centro de turismo aventura explotando los recursos naturales ya existentes como son: ski acuático, paseos náuticos, cicloturismo, vuelo liviano, alojamiento, entre otras.

También se podría buscar sociedades con otras empresas (viñas, escuelas de surf, etc.), para poder hacer un servicio integrado completamente y de esta forma aprovechar las actividades no solo en temporada alta sino que durante todo el año.

Dentro de las oportunidades importantes esta poder integrar otro tipo de clientes como son los viajes de tercera edad (vacaciones del SERNATUR) y las giras de estudios y poder ofrecer una alternativa para este grupo que busca poder encontrar actividades entretenidas donde desarrollar su viaje de estudios.

Amenazas

Dentro de las amenazas destaca los posibles incendios forestales, que a pesar de estar cada vez más controlados y prevenidos siempre son una amenaza para áreas donde abundan los bosques.

Perder a los guías que pudiesen ser capacitados y después estos abandonen la empresa.

Que la demanda sea adquirida por otros operadores de otras regiones.

Que ocurra algún desastre natural que impida que la gente llegue al sector como puede ser un maremoto.

II.2.4 Estrategia del proyecto

Se puede apreciar a partir del análisis sociocultural que los turistas que están llegando a la zona lo hacen en busca de naturaleza, actividades al aire libre y que su principal razón para visitar la zona es el Surf. Son los surfistas quienes llegan en gran cantidad durante todo el año con marcadas estacionalidades. Se desea ofrecer un servicio complementario de actividades de turismo aventura a los surfistas y sus acompañantes para que pueda realizar durante el tiempo en el que no se encuentran practicando el surf, para ello se tiene dos lineamientos fundamentales como parte del proyecto como son la seguridad y la integración con el medio ambiente sin causar un impacto en este como se señaló anteriormente en el análisis PESTEL.

Para poder entregar este servicio es que se analizarán los requerimientos del SERNATUR y las preferencias de los potenciales clientes para definir las actividades que se realizarán, además como se señaló en el análisis FODA cabe recordar que los clientes están dispuestos a pagar más por una mejor seguridad, es por ello que este punto será clave al momento de la construcción de la propuesta de valor.

A continuación se presentará la misión y la visión de la empresa con el fin de establecer lineamientos claros del camino que se debe seguir para la realización del proyecto.

II.2.5 Misión y visión

Misión

Entregar a turistas nacionales e internacionales, principalmente aquellos que visitan la zona como principal motivo el surf, un centro de turismo aventura en Pichilemu, donde puedan encontrar todo en un solo lugar, para disfrutar de su naturaleza, aparte del surf que se pueda practicar. Donde la diversidad de actividades, personalización y seguridad son el sello distintivo de la empresa.

Visión

Ser el centro de turismo aventura de Pichilemu por excelencia, cercanía y personalización de los servicios con sus clientes, donde los turistas puedan encontrar todas las bellezas naturales en un solo lugar.

III Investigación de mercado

III.1 Turismo Aventura

En primer lugar se debe saber que la ATTA (Adventure Travel Trade Association) considera turismo aventura aquel que tenga por lo menos 2 de estos 3 componentes: Actividad física, intercambio cultural y/o interacción con el medio ambiente.

Figura 5: Interacción entre componentes de turismo aventura

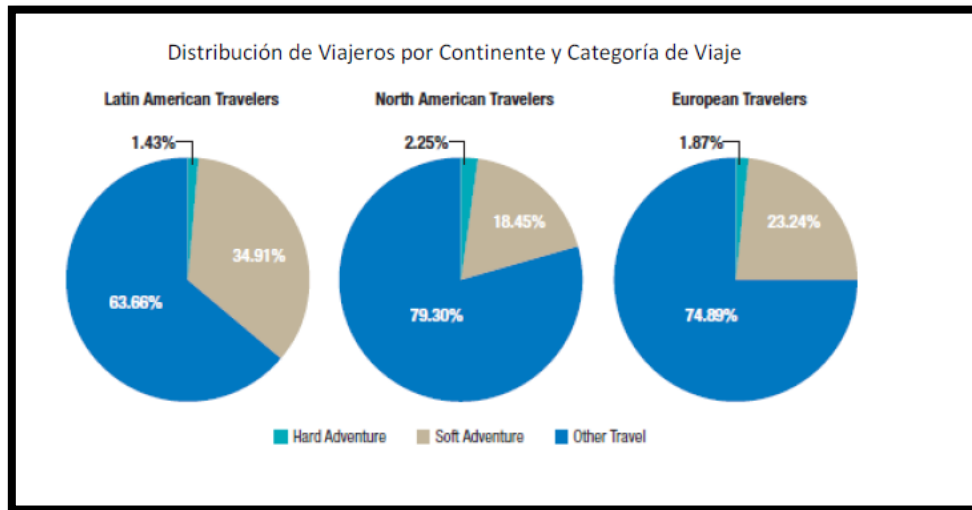


Fuente: Adventure Travel Trade Association

Según datos entregados por la UNWTO²⁰ (World Tourism Organization) los turistas de aventura presentan la siguiente participación por continente (datos en la figura 6):

²⁰ UNWTO, 2015. Reporte anual, Primera Edición. Madrid.

Figura 6: Participación de turistas por continente



Fuente: reporte anual 2015 UNWTO

Donde se puede observar que la gran mayoría de turistas aventura pertenecen al segmento soft y muy pocos, menos del 3% tanto en Europa y América realizan actividades tipo Hard.

III.2 Oferta

Actualmente en el sector de Pichilemu, la oferta de turismo aventura como alternativa y/o acompañamiento a las actividades generadas por el surf es muy baja. En la tabla 2 se puede apreciar que el registro de SERNATUR solo existen 4 empresas que entregan este tipo de servicio distribuidos en 3 tipos de actividades distintas como son: paseos en bananos, tirolesa y cicloturismo. El resto de las empresas solo entregan servicios relacionados con el Surf.

Tabla 3: Empresas de turismo aventura en Pichilemu

Nombre de Fantasía (Servicio)	Fecha Creacion	Clase Turismo Aventura
BANANO EL CAMARON	19-02-2013	PASEOS EN BANANO
BANANO EL INFIERNILLO	19-02-2013	PASEOS EN BANANO
CANOPY PICHILEMU	22-02-2013	DESPLAZAMIENTO EN CABLES: CANOPY, TIROLESA Y ARBORISMO
ESCUELA DE SURF LOBILLOS	01-03-2013	DESlizAMIENTO SOBRE OLAS (SURF, BODYBOARD, KNEEBOARD Y SIMILARES)
ESCUELA DE SURF - NATURAL SURF	01-03-2013	DESlizAMIENTO SOBRE OLAS (SURF, BODYBOARD, KNEEBOARD Y SIMILARES)
ESCUELA DE SURF PROMAUCAE	30-05-2013	DESlizAMIENTO SOBRE OLAS (SURF, BODYBOARD, KNEEBOARD Y SIMILARES)
ESCUELA DE SURF TOÑO DE LOBO	01-03-2013	DESlizAMIENTO SOBRE OLAS (SURF, BODYBOARD, KNEEBOARD Y SIMILARES)
ESCUELA DE SURF VIEJOS LOBOS	11-06-2013	DESlizAMIENTO SOBRE OLAS (SURF, BODYBOARD, KNEEBOARD Y SIMILARES)
ESCUELA DE SURF WAITARA	28-02-2013	DESlizAMIENTO SOBRE OLAS (SURF, BODYBOARD, KNEEBOARD Y SIMILARES)
ESCUELA SURF MANZANA 54	28-02-2013	DESlizAMIENTO SOBRE OLAS (SURF, BODYBOARD, KNEEBOARD Y SIMILARES)
OLAS CICLOTURISMO	23-11-2012	CICLOTURISMO

Fuente: Registro nacional de SERNATUR

Es por ello que actualmente no se encuentra una oferta parecida a la que se entregará por medio de la realización de este proyecto. Cabe destacar que en la zona existen ofertas informales de paseos a caballo y paseos en victorias²¹ (carros tirados por caballos), pero no cuentan con ninguna norma de seguridad, ni con guías calificados, estas actividades son realizadas por lugareños que ven una oportunidad en ciertas épocas del año donde la llegada de turistas en el sector aumenta y pueden obtener ingresos extras.

También existe "Turismo Pichilemu" que es la única empresa de turismo con sello de calidad turística "S" en la provincia de Cardenal Caro que presta servicios de turismo en la zona, dentro de sus ofertas se encuentra alojamiento, restaurants, paquetes completos y trekking. El trekking en específico es una actividad que está en vías de desarrollo en dicha empresa, actualmente disponen de 2 rutas fijas que visitan lugares específicos, y se especializan en grupos familiares más que el segmento objetivo específico que pretende capturar este proyecto.

Cabe destacar que a pesar de lo que se ofrecerá será una actividad complementaria al Surf, esta actividad de todas formas puede ser un competidor indirecto sobre la oferta de actividades de turismo aventura. Sin embargo lo que se espera con el proyecto es sumarse a esta actividad y ser una oferta complementaria, en donde se pueda incluir también a las escuelas de Surf para fomentar la actividad física, el desarrollo del entorno natural de la zona y lograr una alianza estratégica para recomendarse mutuamente.

²¹ Anexo 2, imagen victoria.

III.3 DEMANDA

Para el servicio que se desea ofrecer, es que se ha decidido apuntar el foco principalmente a los surfistas que son clientes potenciales que se encuentran en la zona de Pichilemu durante todo el año, siendo los meses de Diciembre, Enero y Febrero los meses que mayor cantidad de surfistas extranjeros y Chilenos llegan a la zona.

Por medio de información secundaria es que en una primera instancia se ha podido identificar las principales características de este segmento objetivo. Para ello se utilizó un estudio²² realizado en conjunto por la Gobernación Provincial de Cardenal Caro y la ONG Save the Waves donde se señala que para los surfistas que visitan Pichilemu la naturaleza, la limpieza del lugar y la mantención del medio es sumamente importante al momento de retornar a la comuna, siendo incluso un factor preponderante al momento de no volver a visitar el lugar en caso de encontrarse con condiciones adversas.

Dentro de los datos más importantes destaca el gasto promedio diario de cada uno de estos surfistas (encuesta que no considera surfistas locales, sino que surfistas del resto del país y extranjeros), de \$90.000CLP diarios cuyo desglose se puede apreciar en la tabla 3.

Tabla 4: Gasto promedio diario de los surfistas que visitan Pichilemu

Actividad	Gasto
Transporte local	\$ 8.867
Entretención	\$ 14.040
Objetos personales	\$ 3.772
Comida/bocadillos	\$ 10.077
Comunicaciones	\$ 3.438
Artículos de ropa	\$ 4.007
Lavandería	\$ 2.009
Recuerdos del viaje	\$ 2.722
Otros Gastos	\$ 5.647
Alojamiento	\$ 25.539
Equipo alquilado/adquirido	\$ 8.681
Clase de surf	\$ 1.270
Total	\$ 90.067

Fuente: Estudio "Impacto en la cultura surf y su sustentabilidad local".

²² Save the weaves coalition, 2015. Impacto de la cultura surf en Pichilemu y sus sustentabilidad local.

Se puede apreciar que los gastos diarios por concepto de entretenimiento son aproximadamente \$14.000CLP y que sumados a transporte diario dan una suma cercana a \$23.000CLP que son parte de los servicios que se les entregará como oferta del producto. Este mismo estudio entrega otro dato relevante al momento de poder analizar la potencial demanda del producto como es la cantidad de surfistas que visitan la zona de forma anual, siendo alrededor de 10.000 los surfistas que al año concurren a esta localidad con el motivo de poder realizar surf.

Es por ello que se ha construido una encuesta en base a este universo de 10.000 surfistas bajo la metodología entregada por Naresh K. Malhotra²³, donde señala que en primer lugar es necesario definir la población meta, que corresponde "al conjunto de elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador, y acerca de la cual se harán inferencias"²⁴, siendo este para el caso de estudio todos aquellos surfistas que visitan la comuna de Pichilemu con el objetivo de desarrollar la actividad del surf y que no vivan en dicha localidad. Para desarrollar dicho estudio es necesario además determinar los "elementos" que corresponden a: "objetos que poseen la información buscada por el investigador y sobre los cuales se harán inferencias"²⁵, para el caso del estudio a desarrollar serán los encuestados de los cuales solo serán objeto de análisis aquellos que cumplan las condiciones mencionadas anteriormente. Otro factor a considerar es la unidad de muestreo que corresponde a: "unidad básica que contiene los elementos de población de la que se tomará la muestra"²⁶, que para este caso en particular coincide en que es igual al elemento a estudiar. Dentro de otros factores importante destacan la extensión y el factor tiempo del estudio que corresponden a "los límites geográficos y el periodo considerado respectivamente" que corresponden a la comuna de Pichilemu y los días 19 al 31 de mayo de 2016.

Una vez definidos estos parámetros es necesario buscar la cantidad de encuestados adecuados para tener una encuesta representativa del universo al cual se desea caracterizar. Es por ello que siguiendo la metodología antes mencionada es que se hace mención a 2 parámetros importantes como son el nivel de confianza del estudio y el margen de error aceptable. Donde este último hace referencia al intervalo donde se espera encontrar el dato que se desea medir mientras que el nivel de confianza indica la certeza con la que

²³ Naresh K. Malhotra, 2008. Investigación de Mercados, Quinta Edición. México, Pearson, pág. 336

²⁴ Naresh K. Malhotra, 2008. Investigación de Mercados, Quinta Edición. México, Pearson, pág. 336

²⁵ Naresh K. Malhotra, 2008. Investigación de Mercados, Quinta Edición. México, Pearson, pág. 337

²⁶ Naresh K. Malhotra, 2008. Investigación de Mercados, Quinta Edición. México, Pearson, pág. 338

es posible que el dato que se busca se encuentre dentro del margen de error.

Así para conocer la cantidad de encuestados necesarios por medio de la distribución gaussiana es que se obtiene un valor para el nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, para obtener el tamaño de la muestra es que se debe resolver la siguiente ecuación con el fin de encontrar dicho dato:

Para un nivel de confianza de 95% se tiene un Z igual a 1,96 en donde el margen de error es de 5% para lo que se utilizará la siguiente fórmula:

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

n = tamaño de la muestra

Z = 1,96 para nivel de confianza del 95%

N = 10.000 tamaño del universo

e = 5% margen de error maximo

p = 50%

proporcion que se desea encontrar y en el caso de no conocerla se asume como 50%

Reemplazando los valores en la ecuación se obtiene:

$$n = \frac{10000 * (1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(10000 - 1) * 0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} = \frac{9604}{24,9975 + 0,9604} = 370$$

Se puede apreciar que la cantidad de encuestas necesarias son 370 para que la muestra pueda ser considerada como representativa para el universo en estudio.

Una vez definida la cantidad de entrevistas es que se procede a elaborar la encuesta.

III.3.1 Definición del problema y objetivos de la investigación

En los países emergentes como Chile el turismo aventura ha crecido por sobre la tasa de crecimiento del turismo tradicional y Pichilemu es un reflejo de ello por medio del crecimiento de los surfistas tanto nacionales como internacionales que llegan a la zona. Pichilemu en particular posee una serie de recursos naturales que lo presentan como potencial destino turístico para desarrollar un proyecto de turismo aventura de la Región. Sin embargo hasta el momento no se ha desarrollado nada que pueda complementar las actividades relacionadas al Surf que presenta la zona, es por ello interesante poder indagar sobre las preferencias de los surfistas cuando se encuentran fuera del agua.

Para ello se desarrolló una investigación por medio de una encuesta presencial²⁷ en la ciudad de Pichilemu para conocer las preferencias de las distintas actividades de turismo aventura que les interesa realizar al segmento objetivo del estudio como son los surfistas, durante el tiempo que no se encuentran surfeando y de esta forma obtener la información respecto a qué tipo de actividades serán más demandadas al momento de construir un proyecto de este tipo.

Para determinar la demanda de cada una de las actividades es que se realizaron preguntas asociadas a las preferencias, esto con el fin de poder estimar a partir de una muestra de encuestados a qué porcentajes de surfistas les interesaría realizar otras actividades de turismo aventura distintas al surf durante los momentos en que no se encuentren dentro del mar.

Se desea diferenciar a los encuestados entre extranjeros y nacionales, y de estos últimos entre surfistas locales (pertenecientes a Pichilemu) y aquellos que viven en el resto del país, para lograr diferenciar entre aquellos dispuestos a gastar más como son los surfistas que llegan como turistas en comparación a aquellos que viven en la misma ciudad.

Una vez que se logró diferenciar el lugar de procedencia de los encuestados, es que se dispone a saber si estos asisten a Pichilemu por el surf o algún otro motivo para lograr identificar de forma correcta a aquellos potenciales clientes que sí realizan surf.

²⁷ Anexo 3: Muestra encuesta

Posteriormente se procede a conocer si los surfistas visitan Pichilemu acompañados o solos, para ello se les realiza la siguiente pregunta:

¿Visita Pichilemu acompañado?

De esta forma en caso de responder de forma afirmativa se logra obtener información sobre si su acompañante realiza actividades al aire libre, y posteriormente conocer si su acompañante realizaría alguna actividad de aventura con él.

Finalmente se preguntan por las actividades que le gusta realizar y cuál de ellas realizaría para poder obtener un indicador que señale niveles de demanda de cada una de las actividades a realizar. Dentro de las actividades que se les ofrece como alternativas se han eliminado algunas como son:

- Los paseos náuticos, debido a que no existen mayores atractivos para poder realizar algún Tour de este tipo alrededor de la laguna de Cáhuil.
- Cicloturismo, debido a que no existen ciclovías ni caminos espaciosos para poder desarrollar este tipo de actividad de forma segura.
- Buceo recreativo, debido a que no hay demasiada diversidad de flora y fauna marina para poder realizar este tipo de actividad.
- Rafting, debido a que no se cuenta con "rápidos" en ríos cercanos para poder realizar dicha actividad.

Por información secundaria se sabe que los surfistas que visitan Pichilemu gastan cerca de \$90.000 CLP diarios, dato entregado por el estudio realizado por la Gobernación Provincial de Cardenal Caro y que además son cerca de 10.000 los surfistas que visitan la zona de Pichilemu durante el año.

También el estudio entrega como factores importantes la apreciación por la naturaleza y que incluso factores como la basura pueden determinar que este tipo de turistas deje de visitar la zona, es por este motivo que durante la encuesta no se realizan preguntas respecto a la importancia de la naturaleza ya que se conoce su preferencia por ella y que es un factor fundamental en su decisión de destinos y actividades.

En cuanto a la disposición de pagar tampoco se realiza una pregunta directa debido a que los precios de este tipo de actividades de deporte aventura son por lo general estándar a lo largo del país, además (según el mismo estudio

señalado anteriormente) los surfistas tienen un gasto diario en diversión cercano a los \$14.000CLP. También cabe recordar que este tipo de turistas en promedio está 7 días en la zona, lo que implica que su gasto total en diversión para los 7 días que reside en la zona es de aproximadamente \$98.000CLP.

Se debe tener en cuenta que el centro de turismo aventura contará con traslado desde el centro de Pichilemu hasta el lugar donde se realizarán las actividades (tanto de ida como de vuelta), es decir que no tendrán gastos de movilización para este tipo de actividad (o visto desde otro punto de vista, este gasto de movilización será cancelado como gasto de diversión). Bajo este punto hay que considerar que los surfistas además de los gastos diarios por diversión tienen un gasto diario de movilización cercano a \$8.800CLP.

Bajo el criterio anterior, que todas las actividades se trasladan a los potenciales clientes de ida y vuelta al centro de Pichilemu, es que tampoco se les pregunta por la influencia de la ubicación al momento de decidir si realizar la actividad o no, debido a que para los clientes no presenta ningún inconveniente que este no se encuentre en el centro de Pichilemu.

III.3.2 Resultados

Una vez realizada la encuesta a 380 personas (valor mínimo de encuestas para que la muestra sea representativa del universo en estudio son 370 encuestados) arrojó importantes resultados respecto a la cantidad de surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura y que les gustaría realizar dichas actividades como complementarias al surf en el sector. Dentro de los 380 encuestados 11 encuestados eran mujeres correspondientes al 3%.²⁸

De los surfistas que visitan Pichilemu un 9% corresponde a extranjeros mientras que el 91% restante son chilenos, provenientes de lugares diferentes a Pichilemu²⁹. Mientras que la duración de las visitas de los turistas, en promedio es de 7 días. Algunas de estas se realizan en breves periodos como fines de semana mientras que algunos llegan a visitar la zona incluso por 2 semanas³⁰.

²⁸ Anexo 4: Gráfico de porcentaje de hombres v/s mujeres encuestados

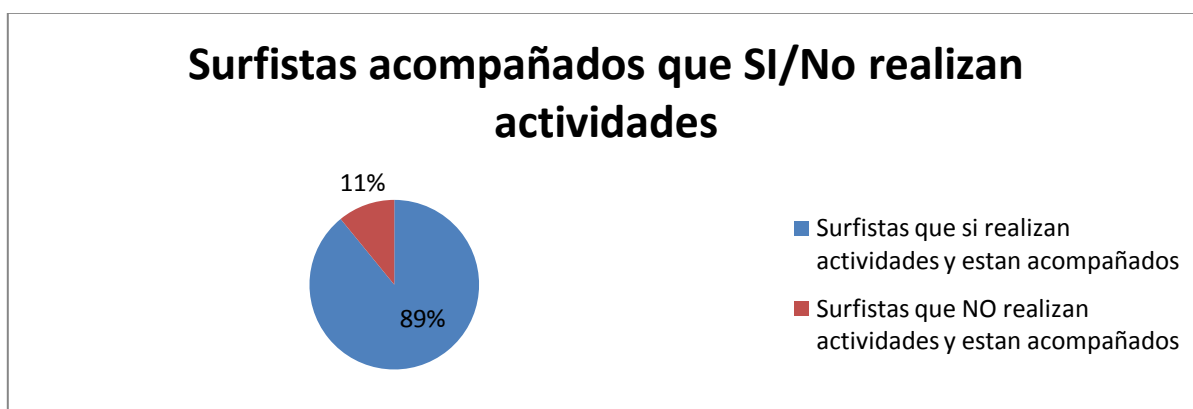
²⁹ Anexo 5: Gráfico de porcentaje de Chilenos y extranjeros surfistas que visitan Pichilemu

³⁰ Anexo 6: Gráficos de días promedio que dura la visita de los surfistas en Pichilemu

De los surfistas que visitan la zona de Pichilemu, un 70% lo hace acompañado, ya sea por su polola/o, familia o amigos³¹. De este 70% la cantidad promedio de acompañantes con la que llegan los surfistas al sector de Pichilemu es de 2 personas, ya sean, familiares³² o amigos³³.

A partir de los datos anteriores y con la finalidad de observar aquellos surfistas que visitan la zona acompañados y que junto a sus acompañantes están interesados en realizar actividades de turismo aventura, que corresponde al segmento objetivo, es que se ha analizado solo la respuesta de estos. De los 266 surfistas acompañados, en la figura 7 se puede observar que solo el 11% no realiza actividades de turismo aventura.

Figura 7: Surfistas acompañados que SI/NO realizan actividades de turismo aventura.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

De este 89% de surfistas acompañados que sí realizan actividades, se puede apreciar³⁴ que un 85% de ellos tienen acompañantes que sí realizan actividades de turismo aventura también.

Una vez definidos dichos porcentajes es que se procede a detectar las distintas actividades a las cuales los surfistas y sus acompañantes presentan preferencias.

³¹ Anexo 7: Gráfico de la cantidad de surfistas que visita acompañado Pichilemu

³² Anexo 8: Gráfico de la cantidad de familiares que acompañan a los surfistas a Pichilemu

³³ Anexo 9: Gráfico de la cantidad de amigos que acompañan a los surfistas a Pichilemu

³⁴ Anexo 10: Gráfico de acompañantes que SI/NO hacen actividades de aquellos surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura.

III.3.3 Preferencias de surfistas y sus acompañantes

Las preferencias de las actividades que interesan a los surfistas, no todas son las mismas que harían con sus acompañantes. Los surfistas en general señalaron actividades clasificadas como turismo aventura hard a diferencia de las actividades que realizarían con sus acompañantes que son actividades de turismo aventura tipo soft.

En la tabla 5 se observar que las actividades que más demanda presentan por los surfistas.

Tabla 5: Actividades de turismo aventura ordenadas por preferencia según preferencias personales de los surfistas

ACTIVIDADES
Canopy
Rafting
Excursionismo o trekking
Ski acuático
Kayak
Running
Cabalgatas
Wake
Motocross
Senderismo
Paintball
Pesca recreativa
Paseos en banano

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

El orden de las preferencias para las actividades respecto a las potenciales actividades que los surfistas realizarían con sus acompañantes varía de esta lista, esto debido a que las preferencias están más relacionadas con actividades que pueden ser realizadas en conjuntos y de tipo más soft que las escogidas como sus preferencias individuales, las actividades escogidas³⁵

³⁵ Anexo 11: Tabla de actividades de turismo aventura ordenadas por preferencia según preferencias que los surfistas realizarían con sus acompañantes

son señaladas también en el supuesto de que los surfistas responden pensando lo que sus acompañantes preferirían hacer junto a ellos.

A partir de los datos obtenidos y de la demanda establecida a partir de la encuesta representativa del universo de 10.000 surfistas anuales que visitan Pichilemu es que se procede a establecer la demanda mensual promedio que puede existir en el lugar.

De los datos de la cantidad de turistas que entrega el INE (Instituto Nacional de Estadística) por medio de la encuesta mensual de alojamiento turístico³⁶ es que se saca un promedio de demanda mensual por medio de porcentajes, esto queda expresado en tabla 6.

Tabla 6: Porcentaje de demanda mensual de turistas en Pichilemu para el año 2015

Mes	Turistas	% respecto al año
Enero	13.816	18,45
Febrero	14.174	18,93
Marzo	4.739	6,33
Abril	4.656	6,22
Mayo	4.913	6,56
Junio	2.879	3,85
Julio	4.779	6,38
Agosto	2.223	2,97
Septiembre	3.922	5,24
Octubre	5.241	7,00
Noviembre	5.795	7,74
Diciembre	7.733	10,33
TOTAL	74.868	100

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta mensual de alojamiento para el año 2015, INE

En la segunda columna se puede apreciar la cantidad de turistas que visitan Pichilemu mensualmente, mientras que en la tercera columna se puede observar el porcentaje mensual de turistas respecto al 100% anual de turistas que visitan la zona.

³⁶ INE, Encuesta mensual de alojamiento turístico,[en línea], Chile, <
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/turismo.php>, [Consulta: Marzo-Julio 2016]

A partir de los porcentajes entregados de forma mensual es que se establece la cantidad de surfistas que visitaran la zona cada mes, como se sabe que el universo es de 10.000 surfistas anuales, estos para el caso del estudio, se distribuirán de la misma forma que los porcentajes de visitas mensuales de los turistas en general, quedando distribuidos como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7: Cantidad de surfistas mensuales en Pichilemu

Mes	% respecto al año	N° Surfistas mensuales
Enero	18,45	1845
Febrero	18,93	1893
Marzo	6,33	633
Abril	6,22	622
Mayo	6,56	656
Junio	3,85	385
Julio	6,38	638
Agosto	2,97	297
Septiembre	5,24	524
Octubre	7,00	700
Noviembre	7,74	774
Diciembre	10,33	1033
TOTAL	100	10000

Fuente: elaboración propia a partir los datos de estimación de demanda mensual obtenidos por medio de la encuesta de alojamiento mensual del INE

Una vez definida la cantidad de surfistas que arriban a Pichilemu mensualmente es que se procede a ver la cantidad de potenciales clientes que tendrá el mercado de forma mensual respecto a los turistas de aventura. A partir de la encuesta de estudio de demanda analizada anteriormente se observó que el porcentaje de demanda de surfistas por turismo aventura que asiste acompañado a Pichilemu y son potenciales clientes que realizarían este tipo de actividades acompañados ya sea por amigos, polola(o), familiares. Dentro de los surfistas que visitan Pichilemu el 78% sí realiza actividades de turismo aventura extra al surf, por lo que los surfistas que son potencial universo de demanda del segmento objetivo son 7800 al año.³⁷

A partir de esta cantidad es que se establecen además que de este 78% existe un 80% de surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura

³⁷ Anexo 12: Tabla de cantidad de potenciales surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura por mes.

que visitan Pichilemu acompañados siendo un total de 6240.³⁸ De esta cantidad de surfistas que asisten acompañados solo un 85% de sus acompañantes sí realizan actividades de deporte aventura. La cantidad de acompañantes de surfistas que sí realizan actividades de deporte aventura es de 5304 al año.³⁹

La cantidad de acompañantes promedio es de 2 personas, por ello al duplicar la cantidad de acompañantes antes mencionada, entrega la cantidad de potenciales clientes aventura respecto a los acompañantes que si realizan actividades de turismo aventura, obteniéndose el resultado de la tabla 8.

Tabla 8: Cantidad de potenciales surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura y cantidad de acompañantes promedio que también realizan este tipo de actividades.

Mes	N° Surfistas mensuales	N° surfistas que sí realizan act. y asisten acompañados	N° acompañantes que también realizan actividades	N° acompañantes promedio que sí realizan actividades
Enero	1439	1152	979	1958
Febrero	1477	1181	1004	2008
Marzo	494	395	336	671
Abril	485	388	330	660
Mayo	512	409	348	696
Junio	300	240	204	408
Julio	498	398	339	677
Agosto	232	185	157	315
Septiembre	409	327	278	556
Octubre	546	437	371	743
Noviembre	604	483	411	821
Diciembre	806	645	548	1096
TOTAL	7800	6240	5304	10608

Fuente: elaboración propia a partir los datos de estimación de demanda mensual obtenidos por medio de la encuesta de alojamiento mensual del INE y los resultados de la encuesta de demanda realizada en Pichilemu.

³⁸ Anexo 13: Tabla de cantidad de potenciales surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura y que asisten a Pichilemu acompañados

³⁹ Anexo 14: Tabla de cantidad de potenciales surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura y cuyos acompañantes también realizan este tipo de actividades.

Finalmente se puede apreciar que los potenciales clientes sumando los surfistas que si realizan este tipo de actividades con los acompañantes que también realizan este tipo de actividades da como resultado la cantidad total de potenciales clientes que queda reflejado en la columna 4 de la tabla 9.

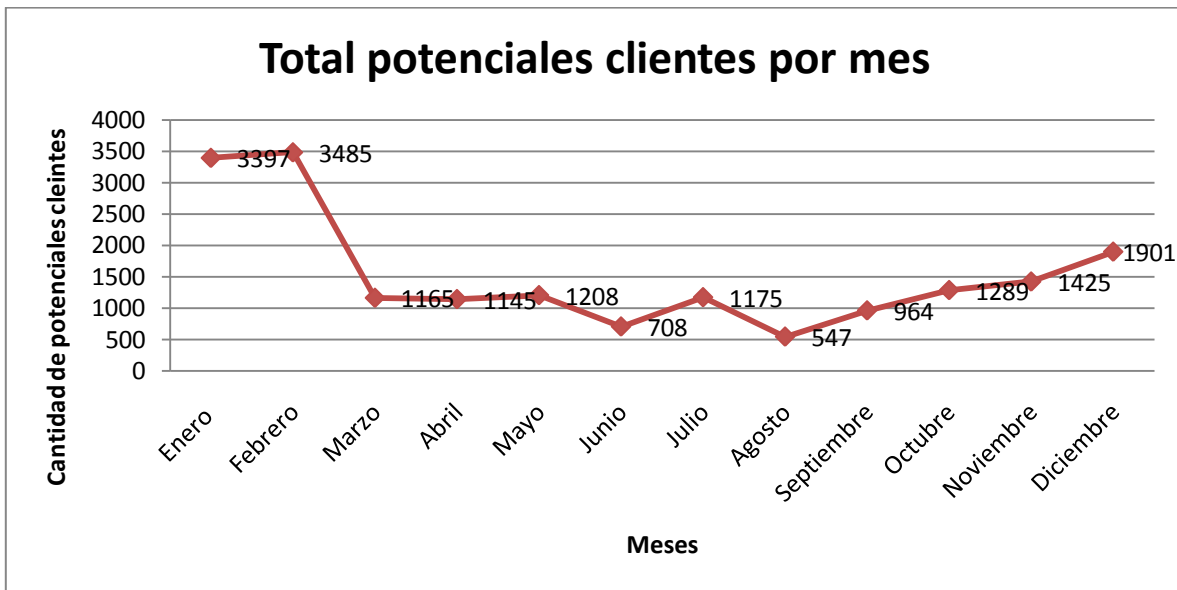
Tabla 9: Cantidad de potenciales clientes.

Mes	N° Surfistas que sí realizan act.	N° acompañantes promedio que sí realizan actividades	TOTAL potenciales clientes
Enero	1439	1958	3397
Febrero	1477	2008	3485
Marzo	494	671	1165
Abril	485	660	1145
Mayo	512	696	1208
Junio	300	408	708
Julio	498	677	1175
Agosto	232	315	547
Septiembre	409	556	964
Octubre	546	743	1289
Noviembre	604	821	1425
Diciembre	806	1096	1901
TOTAL	7800	10608	18408

Fuente: elaboración propia a partir los datos de estimación de demanda mensual obtenidos por medio de la encuesta de alojamiento mensual del INE y los resultados de la encuesta de demanda realizada en Pichilemu.

En la figura 8 se puede apreciar de mejor forma el comportamiento estacional de los potenciales clientes, donde coincide que los meses de mayor demanda son los meses de verano, en temporada de vacaciones, además de estar asociadas al mejor clima fomentan la llegada de los turistas a la zona.

Figura 8: Cantidad total de clientes potenciales por mes.



Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que los meses de mayor demanda son Febrero, Enero y Diciembre en ese respectivo orden, mientras que los meses de menor demanda son junio y agosto.

Una vez definida la potencial demanda mensual y las preferencias de actividades por parte de los surfistas y sus acompañantes es que se procede a estructurar un plan de actividades de complementación al entretenimiento de los surfistas y sus acompañantes por medio de la detección de aquellas actividades que son más factibles en cuanto a implementación inmediata y que puedan capturar las preferencias del cliente.

III.3.4 Participación de mercado

Una vez definida la demanda del mercado es que se procede a investigar sobre la posible participación de mercado que puede llegar a tener una empresa nueva con las características de actividades de turismo aventura como presenta esta. Como en la zona no existe una empresa con dichas características a la cual poder analizar su participación de mercado es que se ha decidido entrevistar a Eugenio Gómez, actualmente gerente general de la empresa de turismo "ATUI". Su inserción en la industria del turismo fue hace

unos años en el sector de Puerto Varas con la realización de un Rancho Aventura, que dentro de sus servicios incorporaba: asado al palo, Canopy, paseos en caballo y juegos de competencia. Cuando ingreso a este negocio con su ex socio, fueron pioneros en el sector con este tipo de actividades. Tras conversaciones y explicación de los datos actuales del Proyecto Pichilemu Aventura a Don Eugenio Gómez, este señala que estima que la participación de la empresa puede llegar a un 70% en un inicio, haciendo una comparación con el porcentaje de participación de un 75% aproximado que ellos habían logrado en su Rancho aventura. Esto quiere decir que de los 18.408 potenciales clientes que corresponde a la demanda total del mercado, 12.886 turistas de forma anual podrían comprar los servicios ofrecidos. Para obtener los porcentajes de cada una de las actividades se analizaron las respuestas de la encuesta antes mencionada donde se puede estimar que la demanda para cada actividad. Esta se puede observar en la tabla 10.

Tabla 10: porcentaje de demanda de cada actividad

Actividad	Porcentaje de participación
Trekking	45%
Canopy	40%
Cabalgatas	15%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de las encuesta.

Una vez definidos estos porcentajes se estima la cantidad de demanda mensual para cada actividad, esta puede ser observada en la tabla 11.

Tabla 11: Demanda total por actividad.

Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Demanda total	3397	3485	1165	1145	1208	708
Senderismo	1070	1098	367	361	381	223
Canopy	951	976	326	321	338	198
Cabalgatas	357	366	122	120	127	74

Mes	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Demanda total	1175	547	964	1289	1425	1901
Senderismo	370	172	304	406	449	599
Canopy	329	153	270	361	399	532
Cabalgatas	123	57	101	135	150	200

Fuente: Elaboración propia a partir de los porcentajes de cada actividad.

A partir de esta demanda se establecerán las bases para la construcción de una oferta adecuada para los potenciales clientes. Esto se realizará en el plan de operaciones, que el lector podrá encontrar más adelante.

III.4 Proyecciones

Según datos entregados por el SERNATUR⁴⁰ se estima que el turismo aumente hasta el 2020 en torno a un 4% anual. Para el caso de Pichilemu⁴¹ solo se tienen datos comparativos entre los turistas que arribaron el 2014 y 2015 a la zona, lo que entregó un aumento de un 3,8%⁴² en la zona para ese periodo. Para el 2016 solo se tienen datos hasta el mes de junio, lo que al comparar con los datos obtenidos para el mismo periodo del 2014 y 2015 se tiene que para el periodo entre enero y junio de 2014 comparado con mismo periodo de 2015 existe un aumento de 4,9% de turistas. Si se compara el mismo periodo entre 2015 y 2016 existe una disminución de un 5,4%, mientras que si se compara el año 2014 con el 2016 en la misma cantidad de meses, el año 2016 presenta una disminución de un 0,5%. Sin embargo esta disminución se produjo principalmente en los meses de Enero y Febrero, lo que se puede asociar a los problemas que ocasionó el cierre de las playas en dicho periodo durante el presente año debido a la fragata portuguesa. Si se analiza el periodo entre 2014 y 2015 la expectativa de crecimiento anual de turistas esta en el promedio entregado por SERNATUR por lo que se utilizará una cifra aproximada de crecimiento anual de 4% para el horizonte de los 10

⁴⁰ SERNATUR, Barómetro de turismo, [En línea], Chile, < file:///C:/Users/ElMago/Downloads/Barometro-de-Turismo-a-dic-2015.pdf>, [Consulta: Marzo 2016]

⁴¹ Anexo 15: Información en base a entrevista a encargada del departamento de turismo de Pichilemu, Damina Cornejo

⁴² INE, Encuesta mensual de alojamiento turístico,[en línea], Chile, < http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/turismo.php>, [Consulta: Marzo-Julio 2016]

años en que se realizará el proyecto⁴³. Sin embargo para términos prácticos de la evaluación del negocio, este crecimiento no se integrará de forma directa a la demanda que tendrá la empresa, es decir, para el ejercicio de la evaluación económica que se analizará más adelante en el documento la empresa no presentará un aumento de demanda de 4%, esto debido a que se espera poder analizar primero la respuesta del mercado. Para un proyecto de esta envergadura la inversión es alta, por ello se busca en primer lugar mantener la misma demanda durante los primeros años para lograr observar cómo se comporta el mercado y la respuesta del público frente a esta nueva oferta.

⁴³ Anexo 16: Tabla proyección de demanda mensual del mercado.

IV Modelo de negocios

IV.1 Nueve Bloques del modelo de negocios

El modelo de negocios “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”⁴⁴. La mejor forma de describir el modelo es por medio de los 9 bloques que son señalados en la generación de modelos de negocios⁴⁵, donde los módulos siguen una línea de como una empresa genera ingresos, relacionando cuatro áreas principales como son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, aspectos fundamentales al momento de desarrollar un negocio. Los nueve bloques pueden ser observados en su forma resumida en el anexo 1⁴⁶

1-Segmento de mercado

Jóvenes que asisten a Pichilemu y presentan como factor principal de su visita el Surf. Estos jóvenes tienen en promedio 28 años y mayoritariamente son hombres, asisten principalmente acompañados a la zona, presentan un ingreso promedio mensual entre \$850.000 y \$1.350.000 CLP⁴⁷, tienen estudios universitarios y que provienen principalmente de territorio nacional en su mayoría desde Santiago, ciudad ubicada aproximadamente a 200km de distancia.

Este cliente anda en busca de actividades que involucren naturaleza y actividad física, además de presentar un fuerte sentimiento de cuidado con el medio ambiente y realizar actividades sustentables con este.

2- Propuesta de valor

Entregar a los clientes actividades al aire libre que puedan desarrollar con sus acompañantes durante el tiempo que no se encuentran surfeando, de manera segura y personalizada. Estas actividades serán realizadas con de una forma amigable e integral con el medio ambiente, de forma de no

⁴⁴ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España

⁴⁵ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España

⁴⁶ Anexo 17: descripción 9 bloques del modelo de negocios.

⁴⁷ Save the weaves coalition, 2015. Impacto de la cultura surf en Pichilemu y sus sustentabilidad local.

explotar, ni dañar el recurso natural en el cual se desarrolla la actividad. Siendo sus ejes principales la seguridad y la calidad.

3 -Canales

Para poder informar y captar los clientes para el servicio que se ofrecerá, será potenciar el Boca a boca, donde los clientes son el principal canal para transmitir sus experiencias a sus familiares, amigos y conocidos. Sin embargo en un inicio del proyecto esto se deberá realizar por medio de alianzas estratégicas con algunos servicios en la zona de Pichilemu y principalmente por medio de internet y comunidades web asociadas a relatar las experiencias turísticas. También la creación de una comunidad web sería de gran ayuda para expandir el servicio entregado. El proyecto contará con un sitio web donde podrá dar a conocer las actividades y sus precios, además de los horarios y programas. Lo mismo ocurrirá por medio de redes sociales como son Facebook e Instagram.

4 -Relaciones con los clientes

La relación con los clientes estará enfocada principalmente a la asistencia personal donde las actividades serán entregadas a los clientes de forma personalizada. Sin embargo de forma complementaria se desarrollarán comunidades web, donde los clientes puedan compartir sus experiencias y puedan entregar sus percepciones de las actividades y de esta forma ir fidelizando y reconociendo los intereses de los clientes para poder de esta forma mejorar y complementar con mejores y nuevas alternativas las actividades ya entregadas por la empresa.

5- Fuentes de ingreso

Los ingresos para este modelo de negocios esta dado por el pago de las actividades a realizarse en el centro de turismo aventura. Cada actividad tendrá un valor fijo que podría variar dependiendo de la estacionalidad en que el cliente desee realizar dicha actividad o si se tratase de grupos numerosos, familias grandes, cursos de colegios, empresas, entre otros, donde podría existir alguna promoción.

6-Recursos claves

Dentro de este punto destacan los recursos naturales para poder desarrollar las distintas actividades de buena forma, y junto a ello los recursos humanos son de vital importancia al momento de desarrollar el proyecto debido a la necesidad de contar con guías calificados para cada una de las actividades que no solo cuenten con sus certificaciones sino que además puedan entregar al cliente un servicio personalizado, amigable y que logren proyectar seguridad a estos.

7-Actividades claves

Dentro de las actividades claves destacan la preservación de los recursos naturales donde se realizarán las diversas actividades, el lograr integrar los procesos del proyecto sin modificar el recurso natural en el cual se desarrolla. Además las inspecciones de seguridad de manera constante deben ser realizadas con rigurosidad para lograr ofrecer un buen servicio a los clientes.

8- Sociedades claves

Dentro de los socios claves destacan en una primera instancia hospedajes de la zona, la cámara de turismo de Pichilemu, SERNATUR que por medio del reconocimiento y los permisos otorgados además se compromete a entregar difusión por medio de su página y sus oficinas de turismo en la zona. Finalmente un socio importante son las escuelas de surf, ya que el negocio va apuntando a los surfistas y su tiempo fuera del mar, es por ello que realizar alianzas estratégicas con este tipo de organización ayudará a obtener mayores clientes de forma mutua.

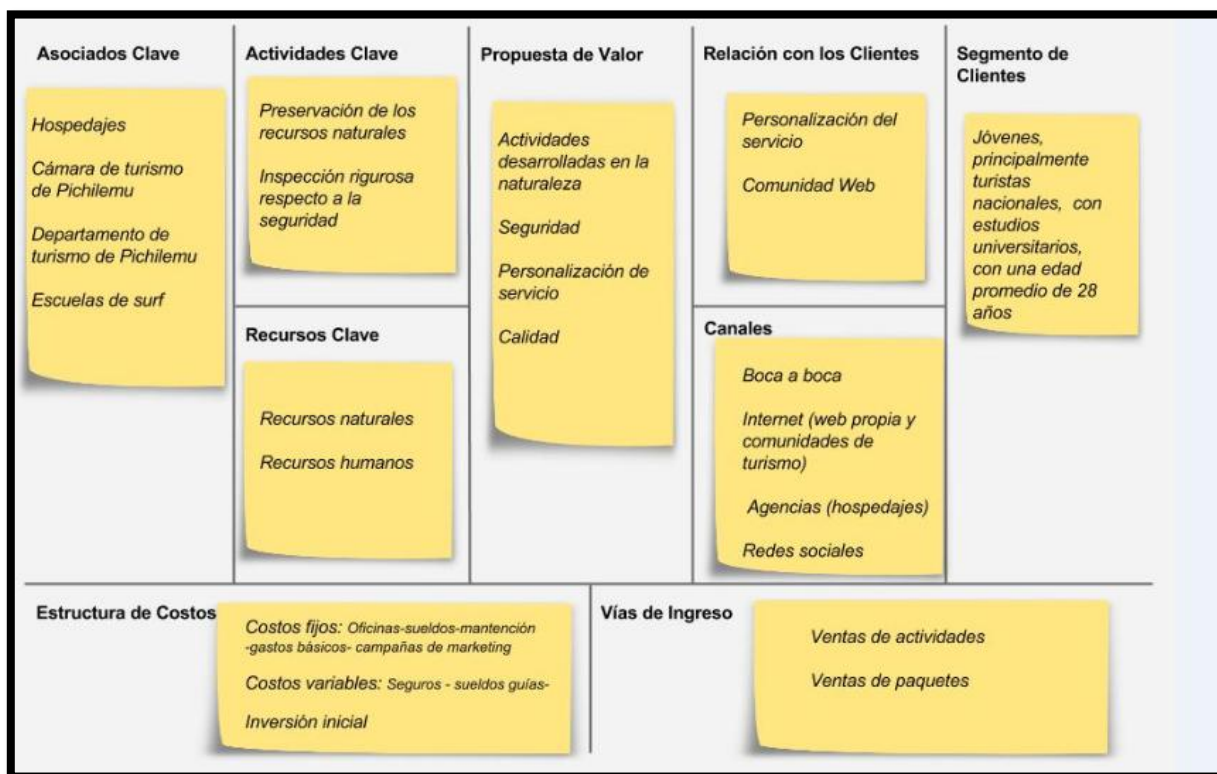
9- Estructura de costos

Existen costos fijos como son los sueldos de los recepcionistas, arriendo de oficinas, gastos básicos, mantención de equipos, campañas de marketing, entre otros.

También existen gastos variables como son los seguros para los clientes, sueldos de los guías dependiendo la estacionalidad y finalmente los costos de inversión asociados a la construcción y adquisición de los recursos para poder desarrollar las diversas actividades.

A continuación en la figura 9 se puede apreciar un cuadro resumen del modelo de los 9 bloques, del modelo de negocios analizado anteriormente.

Figura 9: cuadro resumen 9 bloques del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

V Plan comercial

V.1 Perfil cliente

El perfil del cliente objetivo son los turistas que visitan la zona de Pichilemu como principal razón el surf, principalmente surfistas que visitan la zona acompañados. Las características que presenta este potencial cliente son que en su mayoría son jóvenes de edad promedio 28 años, con estudios universitarios, provenientes principalmente de Santiago y que tienen un ingreso promedio mensual alrededor de \$850.000 y \$1.350.000 CLP.⁴⁸ Además la mayoría de estos potenciales clientes que practican el surf reconocen tener un nivel intermedio o principiante con un 40,6% y un 42,5% de las respuestas respectivamente, mientras que el 15,4% se considera avanzado y solo el 1.6% se declara profesional.

A partir de esta declaración del perfil del cliente y los datos obtenidos de la encuesta de demanda y de la preferencia de las actividades de deporte aventura a realizar es que se procede a definir las actividades que serán desarrolladas para satisfacer la demanda.

De la tabla 5 se puede apreciar que las actividades que mayor preferencia para realizar con los acompañantes por parte de los surfistas se encuentra en primer lugar el Running, sin embargo esta es una actividad que no requiere necesariamente una organización constante. Existe la alternativa de poder desarrollar competencias, corridas de 10 kilómetros por ejemplo, sin embargo el principal problema es, que es necesario juntar una gran cantidad de interesados y como la distribución de los surfistas que asisten a Pichilemu se presenta a lo largo del año es complejo encontrar una fecha para poder realizar este tipo de actividades de forma continua.

La segunda actividad con mayor preferencia es el senderismo que va de la mano con la cuarta actividad más preferida como es el trekking, donde ambas apuntan a la misma actividad pero con distinto nivel de complejidad y duración. Por las características del lugar poder realizar estas actividades en el sector es factible.

La tercera actividad con mayor demanda es el Canopy, una actividad desarrollada fuertemente en el sur del país y que el sector de Pichilemu

⁴⁸ Save the weaves coalition, 2015. Impacto de la cultura surf en Pichilemu y sus sustentabilidad local.

presenta grandes ventajas para poder llevar a cabo este tipo de actividad debido a la gran cantidad de bosques que presenta el lugar, cabe mencionar que Pichilemu significa Bosque pequeño.

Como la quinta alternativa destaca las cabalgatas, donde al igual que el trekking la zona de Pichilemu tiene variados paisajes y senderos por donde poder realizar cabalgatas de larga duración para contemplar lugares a los cuales no se puede acceder de forma sencilla en vehículo. Existen otras actividades que por su alta inversión inicial y menor masificación como el ski acuático o el motocross no fueron contempladas, también hay actividades como el rafting que no fueron consideradas por el hecho de que el lugar no presenta las condiciones para poder desarrollar este tipo de actividad de forma atractiva. También existen otras actividades que serán propuestas como futuras actividades a incluir como el kayak y/o paintball a pesar de que esta última no es considerada como deporte aventura pero que ha tenido un gran auge como actividad al aire libre en el último tiempo.

V.2 Marca

La marca del centro de turismo aventura se ha definido como: "**PICHILEMU AVENTURA**", esto con el fin de que los clientes puedan asociar al centro como un único lugar donde pueden encontrar diversas actividades para realizar en la zona. Además al no existir aun ninguna marca con este nombre permite hacer uso de palabras clave como son turismo aventura y el nombre del lugar Pichilemu, que al momento de insertarlas en buscadores online, servirán para poder obtener una mejor visualización por parte de los clientes. Como anteriormente se señalaba, ya se tienen el tipo de actividades con las que partirá el centro de turismo aventura por medio del cual se ha construido el logo que puede ser observado en la figura 10.

Figura 10: logo de "CENTRO DE TURISMO AVENTURA PICHILEMU"



Fuente: Elaboración propia

V.2.1 Estrategia genérica

Con el fin de establecer un posicionamiento del centro en la zona es que se hace necesario lograr resaltar las fortalezas de la empresa⁴⁹, trabajar en los conceptos clave que se desea entregar como son seguridad y entretenimiento al aire libre de calidad con variadas alternativas.

V.2.2 Estrategia de segmentación

Como se ha analizado en capítulos anteriores, el segmento objetivo al que se pretende llegar presenta determinadas características y propias del tipo de turistas que visitan durante todo el año, en mayor o menor medida la zona dependiendo la estacionalidad el sector de Pichilemu con el motivo de surfear. Sin embargo también existe un grupo de clientes que no necesariamente llegarán a dicho sector a realizar esta actividad, sino que sus

⁴⁹ Kotler-Keller, 2012. Dirección de marketing, Decimo cuarta Edición. México, Pearson, pág. 114

motivos serán descansar, viajar con la familia, y también buscarán actividades al aire libre para poder realizar en mayor o menor medida. No obstante como el producto que se está ofreciendo es un producto generalizado y que a pesar que existe un grupo con necesidades distintas al segmento objetivo como son los surfistas se ofrecerán los mismos productos y se realizará el mismo posicionamiento de forma indiferenciada, para ambos grupos.

V.2.3 Posicionamiento

Para el posicionamiento del producto y la empresa es que se utilizará la seguridad como eje fundamental, los elementos de protección, las capacidades máximas de funcionamiento, el clima para realizar las actividades, las certificaciones de las actividades y los guías, el cumplimiento de la cantidad máxima de personas por actividad son el eje fundamental para el desarrollo de la empresa. Hoy en día muchas empresas no respetan estas normas básicas de seguridad, por lo que tampoco logran la certificación por parte del SERNATUR, exponen a sus clientes a situaciones arriesgadas sin medidas de seguridad y muchas veces sobrepasan la cantidad de participantes por cada actividad de acuerdo a las normas dispuestas para cada una de ellas. Es por ello que uno de los 2 ejes principales es la seguridad acompañada de la calidad de las actividades al aire libre en cuanto se refiere a nivel de entretención y cercanía de los instructores con los clientes.

V.2.4 Fidelización del cliente

Importante es poder fidelizar al cliente que visita el centro de turismo aventura Pichilemu, la idea principal es que se haga participe del centro, que quiera asistir de nuevo a probar las diversas actividades que se ofrecen y que además recomiende el lugar. Para ello el primer paso es poder captar sus impresiones por medio de una encuesta una vez finalizada la actividad desarrollada para poder conocer sus sensaciones inmediatas una vez terminada su experiencia. También es bueno lograr de influenciar que comparta su experiencia por medio de las redes sociales y para ello es importante poder llevarlo a que reaccione por medio de estos medios, así

que para ello será de vital importancia el poder compartir fotos y/o videos de las actividades por medio de la pagina web y las redes sociales⁵⁰, para ello durante cada actividad se realizarán fotos y videos que mas tardes serán subidos con previa autorización de los involucrados⁵¹, donde podrán descargar de la pagina sus fotos, compartir con sus amigos y opinar de sus experiencias. Esto no solo ayudará a que compartan con otros sus experiencias sino que también ayudará a monitorear las preferencias de los grupos por las actividades, se sentirán más libres de proponer o rechazar ciertas actividades, indicar si algo no les pareció adecuado o de su agrado y de esta forma tener un constante monitoreo de lo que opinan del centro de turismo.

V.3 Marketing Mix

Para desarrollar el plan de marketing mix es que se procederá a analizar los 4 factores que involucran el mix como son: producto, plaza, promoción y precio. Este último es "el único elemento del mix de marketing que produce ingresos; los demás generan costos"⁵².

V.3.1 Producto

En primer lugar se analizará el producto a entregar. Como se mencionó antes por medio de la encuesta realizada a los surfistas que visitan Pichilemu se logró diferenciar entre las actividades que ellos señalaron como preferencias personales y como actividades preferentes a realizar con sus acompañantes. A partir de ello se seleccionaron las actividades más demandadas que incluían los acompañantes quedando en primer lugar el running, actividad que se descarto debido a que las actividades como el running para poder realizarlas con fines lucrativos es necesario hacerlas de forma masiva principalmente. Para ello es necesario poder congrega un gran número de personas en un mismo espacio de tiempo y esto no ocurre con gran frecuencia en Pichilemu, por lo que dificultaría su realización. La segunda actividad más demanda va de la mano con la cuarta que es el trekking, el sector presenta facilidades

⁵⁰ Anexo 18: Ejemplo redes sociales "Facebook"

⁵¹ Anexo 19: Encuesta de experiencia, ítem final.

⁵² Kotler-Keller, 2012. Dirección de marketing, Decimo cuarta Edición. México, Pearson, pág. 383

para realizar este tipo de actividades por la gran cantidad de sectores que pueden ser recorridos por medio de esta actividad por lo que sí se realizará. La tercera actividad corresponde al Canopy y como se mencionó anteriormente el sector presenta una gran cantidad de bosque donde se puede realizar este tipo de actividad. Ya en quinto lugar destacan las cabalgatas que por la geografía del lugar existen senderos donde se puede acceder de buena forma a caballo, lugares donde no se podría acceder de otra forma.

Una vez definidas las actividades se procede a señalar las condiciones de las cuales se contará para realizar cada una de ellas.

Trekking

Esta actividad se ofrecerá 1 vez al día. Para la actividad se les proveerá el servicio de traslado desde la oficina ubicada en el centro de Pichilemu hasta el centro de turismo aventura ubicado en Cahuil donde partirá el circuito. Para ello se les entregará bastones de trekking y una colación⁵³, además de un seguro. Los grupos serán acompañados por 1 guía certificado y un guía acompañante, donde los grupos no serán mayores a 12 personas, debido a que la cantidad máxima clientes por guía es 6 según las normas del SERNATUR.⁵⁴

Los circuitos dependerán de las condiciones climáticas pero siempre en común se tiene como motivo central conocer la ruta de la sal y las lagunas de la zona, además de visitar el molino de agua y la artesanía en el pueblo de Pañul. Se puede apreciar en la figura 11 un bosquejo previo del área del circuito del trekking, que dependiendo de la temporada del año se puede encontrar con diversos paisajes compuestos de cascadas, y fauna en particular.

⁵³ Anexo 20: Descripción y costos de colación tentativa

⁵⁴ SERNATUR, Normas y requerimientos, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Excursiones-o-Trekking-Requisitos-NCh2985-Of2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

Figura 11: Circuitos de trekking



Fuente: google maps, demarcaciones elaboración propia

Canopy

Esta actividad se ofrecerá 4 veces al día. Para la actividad se les proveerá el servicio de traslado desde la oficina ubicada en el centro de Pichilemu hasta el centro de turismo aventura ubicado en Cahuil donde partirá la actividad. Para ello se les entregará un equipo completo de protección adecuado para la actividad además de un seguro. Los grupos serán acompañados por 3 o 4 guías certificados y cada grupo no superará los 8 o 12 integrantes dependiendo la cantidad de guías.

Esta actividad estará ubicada dentro del centro de turismo aventura, en un circuito propio del centro de turismo.

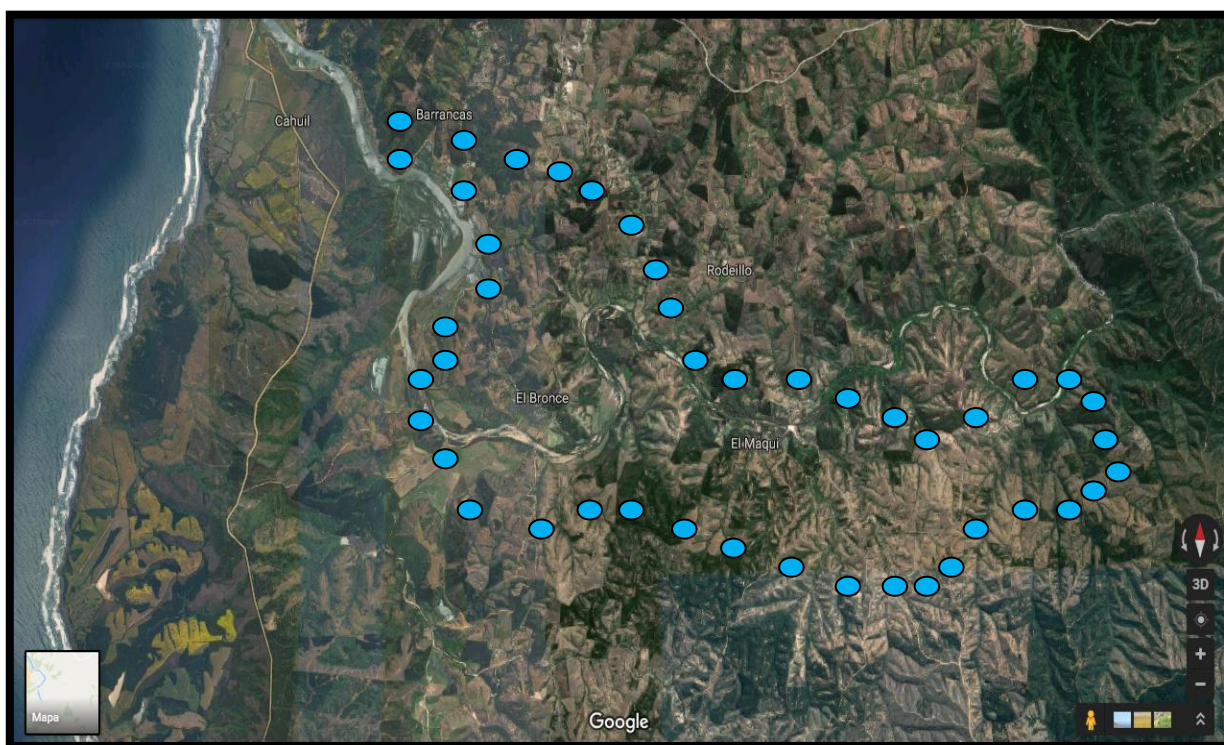
Cabalgatas

Esta actividad se ofrecerá 1 vez al día. Para la actividad se les proveerá el servicio de traslado desde la oficina ubicada en el centro de Pichilemu hasta el centro de turismo aventura ubicado en Cahuil donde partirá el circuito.

Para ello se les entregará el equipamiento necesario y el caballo adecuado para la realización de la actividad, además de una colación⁵⁵ y un seguro. Los grupos serán acompañados por 1 guía certificado y cada grupo no superará los 10 integrantes por guía a cargo.

El circuito para la realización de esta actividad se puede observar en la figura 12.

Figura 12: circuito cabalgata



Fuente: google maps, demarcaciones elaboración propia

V.3.2 Plaza

Para la instalación del Centro de Turismo aventura se dispone de 13 hectáreas ubicadas en Cáhuil, en la comuna de Pichilemu. El lugar presenta acceso al bosque donde se instalará el Canopy y acceso directo al estero la palmilla con desembocadura en la laguna de Cáhuil. Las actividades de senderismo y cabalgatas también comienzan en el mismo lugar. El lugar

⁵⁵ Anexo 20: Descripción colación

posee una construcción pequeña que servirá de lugar de recepción para los clientes y de almacenaje para los equipos de las distintas actividades.

En la figura 13 se puede apreciar el delineamiento aproximado del terreno que se dispone para la construcción del Centro de turismo aventura: "Pichilemu Aventura".

Figura 13: Sector de ubicación Centro "Pichilemu Aventura"



Fuente: google maps, demarcaciones elaboración propia

En la figura 14 se puede apreciar la ubicación del lugar respecto a la Laguna de Cáhuil.

Figura 14: Ubicación respecto a la laguna de Cáhuil



Fuente: google maps, demarcaciones elaboración propia

En la figura 15 se puede observar la distribución del espacio físico donde a priori se realizarán las 3 actividades que se ofrecerán a los clientes.

Figura 15: Pre-distribución de actividades.



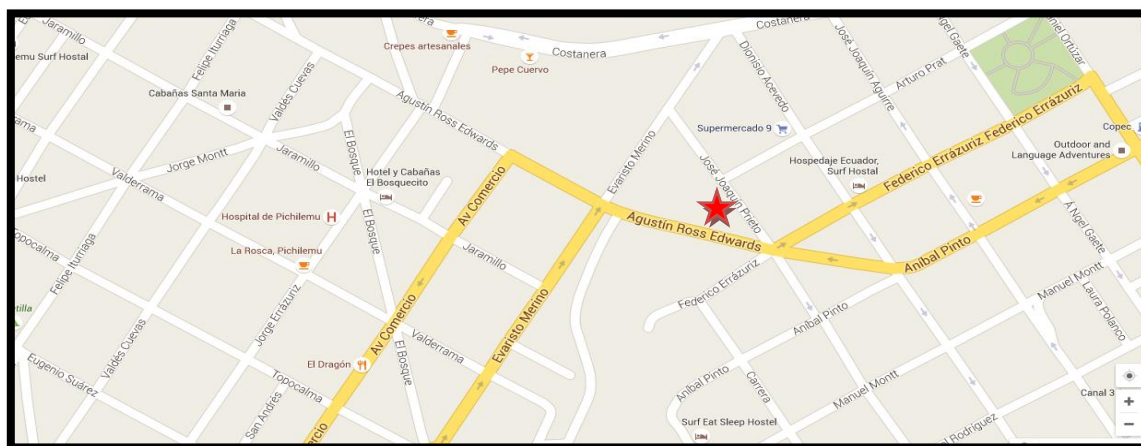
Fuente: google maps, demarcaciones elaboración propia

Para poder llegar al lugar se puede a través de movilización de los propios clientes (quienes contarán con estacionamiento gratuito para dejar sus vehículos mientras realizan las actividades) como también se les proveerá de un servicio de transporte (ida y vuelta) desde el centro de Pichilemu donde se encuentra la oficina de la empresa para aquellos que lo deseen (sin costo adicional a la actividad).

En el centro de turismo aventura se dispondrá de un lugar de recepción y baños.

Para la compra de las actividades, estas se realizarán en una oficina de la empresa (Pichilemu aventura) ubicada en el centro de Pichilemu en José Joaquín Prieto 170. Y el punto de encuentro para realizar el traslado hacia el lugar de la actividad. La ubicación de la oficina puede ser observada en el figura 16.

Figura 16: ubicación de la oficina en el centro de Pichilemu.



Fuente: google maps, demarcaciones elaboración propia

V.3.3 Promoción

En primera instancia el servicio se dará a conocer por medio de redes sociales, foros de turismo, comunidades de turismo. También al contar con el sello de calidad turística del SERNATUR se optará a tener propaganda por parte de este ente y aparecer en sus buscadores.

Para la campaña más focalizada se deberá hacer por medio de los centro de información turísticos asociados a SERNATUR (que en temporada alta son 3 los ubicados en Pichilemu), donde se podrá entregar información de las actividades.

La ubicación de la oficina de la agencia cumplirá un rol clave también al momento de realizar las campañas publicitarias, debido a que la ubicación de esta presenta una localización estratégica en cuanto a la cantidad de público que pasa por ella debido a que queda en el centro de Pichilemu, a 1 cuadra del supermercado de Pichilemu y una de las arterias principales al momento de querer acceder a la entrada principal de la playa.

La asociación con determinados locales como: escuelas de surf, hospedajes, hostales y hoteles también será clave para poder realizar intercambio de clientes entre ambos servicios.

Una vez que el negocio ya cuente con clientes y usuarios, estos serán fundamentales al momento de realizar publicidad para la empresa por medio del boca a boca, por ello sus impresiones de las actividades serán de suma importancia y darles espacios para que estos puedan contar sus experiencias y atraer a futuros nuevos clientes es de suma importancia (por ello es importante el desarrollo de perfiles en redes sociales y comunidades web).

También se invertirá en publicidad en google adwords, para lograr obtener las mejores posiciones de visibilidad en los buscadores web asociados a turismo aventura en Pichilemu. También se contará con volantes y distribución de estos en el sector de Pichilemu, sin embargo se espera que este medio sea el de menor presencia, debido a la línea de sustentabilidad con el medio ambiente que rige a la empresa. Es por ello que se privilegiarán otros sistemas como la información por redes sociales en Smartphone por ejemplo.

V.3.4 Precio

Competencia para las actividades aun no existe en el lugar, sin embargo los precios de las actividades de turismo aventura a lo largo de Chile tienen precios muy parecidos⁵⁶, es por ello que se ha obtenido como precio promedio para cada una de las actividades los valores señalados en la tabla

⁵⁶ Anexo 21: referencia de precios

12. Estos valores fueron en base principalmente respecto a los precios que se utilizan en el sector del Cajón del Maipo que es un lugar que queda relativamente cerca de Santiago y presenta características parecidas a las que se pueden encontrar en Pichilemu por su zona geográfica, teniendo en cuenta que dicho lugar no tiene acceso al mar.

Tabla 12: Precios establecidos para cada actividad.

Actividad	Precio
Trekking	\$18.000
Canopy	\$15.000
Cabalgata	\$25.000

Fuente: elaboración propia a partir de observación de precios.

V.4 Conclusiones plan de marketing

Con la finalidad de obtener ventajas competitivas aun mayores es que se evaluará seguir incorporando actividades para aumentar la variedad de las actividades. Las condiciones del lugar presentan acceso directo a la laguna de Cáhuil para la incorporación de actividades acuáticas y como se mencionó anteriormente el lugar presenta acceso directo al bosque donde será instalado el Canopy.

Actualmente no existen lugares en el sector a la venta que tengan acceso a estos 2 recursos. Existen pequeños sitios para la venta a altos precios, principalmente para la construcción de casas o cabañas de veraneo, siendo esta una gran barrera de entrada para competidores que sí posee este proyecto en particular. Esto asociado a los niveles de seguridad y calidad que entregará el tener todas sus actividades certificadas por SERNATUR en un solo lugar.

Con estas acciones enfocadas en calidad y variedad se logrará responder a la oportunidad actual que se presenta en el lugar que es la falta de actividades de recreación para los turistas cuando no se encuentran en el mar surfeando.

VI Plan de implementación

VI.1 Plan de operaciones

En este ítem se desarrollarán los requerimientos de los procesos más importantes para poder lograr el funcionamiento de la empresa. Se entregarán las acciones que debe realizar cada área para que el funcionamiento de la empresa en su conjunto sea óptimo. En primer lugar será necesario obtener los permisos municipales y permisos del SERNATUR para poder comenzar a operar la empresa⁵⁷. A continuación se describirán los procesos generales y particulares del negocio.

VI.1.1 Descripción proceso de operación

Para explicar de mejor manera los procesos de operación es que se utilizará el programa bizagi donde se explicará de forma general el proceso y se tendrán subprocesos que serán explicados por separado.

Se explicará el proceso general en el cual se involucra el proceso de participación del cliente. El diagrama de proceso se puede observar en la figura 17.

En primer lugar la empresa "Pichilemu Aventura" realizará actividades de marketing para lograr atraer al público. Estas actividades estarán enfocadas en publicidad en la web por medio de la página y redes sociales además de la publicidad que se entregará en las agencias de turismo de la zona como se señaló anteriormente en la parte de promoción del mix comercial. Una vez recepcionada la publicidad por los clientes, estos realizan un análisis de esta y toman la decisión de ir a la oficina de Pichilemu Aventura u optan por no hacer nada. En el caso de escoger la primera opción, son recepcionados en la oficina donde el recepcionista se encargará de dar a conocer las actividades y todos los detalles de estas, se les consulta a los clientes si cuentan con problemas médicos que los inhabiliten para realizar actividades físicas, junto con ello les ofrecerá llevarse un volante⁵⁸ o recibirlo vía mail, whatsapp o red social dicha información, esto bajo la línea de sustentabilidad que espera

⁵⁷ Anexo 22: Permisos y certificaciones para operar un proyecto de turismo aventura

⁵⁸ Anexo 23: Ejemplo de volante, Pichilemu Aventura

seguir y reflejar la empresa. Se debe tener en cuenta que al facilitar sus redes sociales o correos electrónicos se podrá dar proceso a la construcción de una base de datos de clientes.

El cliente con la información en su poder decide si realizará alguna compra, en caso de sí querer adquirir el servicio debe escoger entre las 3 actividades que ofrece la empresa, donde puede escoger más de 1 opción. Posteriormente el recepcionista de la oficina recibe la orden de compra del cliente y genera un comprobante de compra con el cual ofrece al cliente 2 opciones de pago como son: efectivo y redcompra. El cliente realiza el pago por alguno de estos medios y el recepcionista de la oficina genera la boleta de la compra realizada y hace entrega de un ticket⁵⁹.

Con el sistema de compra finalizada el cliente procede a presentarse el día y horario de la actividad acordado con anterioridad en la oficina de la empresa. Luego de esta acción la empresa por medio de un sistema externo contratado traslada al cliente a las instalaciones del centro de turismo aventura, donde es recepcionado por el guía a cargo de su actividad, le hace entrega del equipo adecuado para la actividad que realizará y lo instruyen sobre las medidas de precaución y las diversas acciones que serán llevadas a cabo durante la actividad. El guía entrega el equipamiento adecuado a cada uno de los participantes y proceden a realizar la actividad. Una vez realizada la actividad completa los clientes vuelven al Centro de Pichilemu Aventura y hacen entrega del equipo, comentan su experiencia con el grupo y los guías. Estos últimos realizan un cierre de la actividad y entregan a los clientes una encuesta de percepción del servicio que les han otorgado.

Los clientes son trasladados nuevamente a la oficina de Pichilemu Aventura donde hacen entrega de la encuesta que los guías habían dado anteriormente. El recepcionista recibe las encuestas e invita a los clientes a participar de la comunidad además de poder observar sus fotos en las redes sociales o retirarlas en la misma oficina durante los días posteriores en algún dispositivo que ellos tengan para almacenar archivos. Los clientes pueden decidir si visitar las redes sociales y formar parte de la comunidad o terminar su proceso. En caso de que los clientes hayan realizado la compra de más de una actividad estos deben volver a presentarse en el día y hora acordados para aquellas actividades extras que han adquirido, sin necesidad de comenzar el proceso completo de nuevo, sino que solo deben decidir si se presentarán en la fecha acordada.

⁵⁹ Anexo 24, ejemplo ticket de compra

VI.1.2 Procesos de cada actividad

El cliente al momento de escoger la actividad tiene 3 opciones que son: Trekking, Canopy y Cabalgata, estos procesos solo varían al momento de llegar al centro de turismo aventura donde son recibidos por los guías especializados de cada una de las actividades. El proceso de compra y de traslado no difieren en nada, solo cambia en el momento que son recepcionados por los guías de cada actividad. Al realizar las actividades cambia la cantidad de guías, sus especialidades y los equipos a utilizar para cada una de ellas, sin embargo el proceso en general que se realiza durante las actividades es el mismo, cambian los recorridos pero los guías siguen los mismos lineamientos para desarrollarlas. Para efectos prácticos se procederá a analizar el proceso de operación de trekking mientras que los procesos de Canopy y Cabalgata pueden ser observados en anexos⁶⁰ para evitar la monotonía de la explicación de estos.

Proceso de operación de Trekking

Una vez que los clientes (que no pueden ser más de 6 por guía a cargo)⁶¹ llegan al centro de turismo aventura, son recibidos por el guía quien los recibirá, les dará una bienvenida, presentará a su guía acompañante y hará entrega de las indicaciones generales y los implementos para realizar la actividad como son los bastones de trekking junto con una colación para la actividad. Les indicará el modo de utilizar los bastones y describirá el circuito. De esta forma los clientes recibirán el equipo, se familiarizarán con él y procederán a realizar el circuito. Durante el circuito el guía entregará información relevante sobre los lugares que irán visitando además del registro fotográfico y de los videos que grabará durante la actividad.

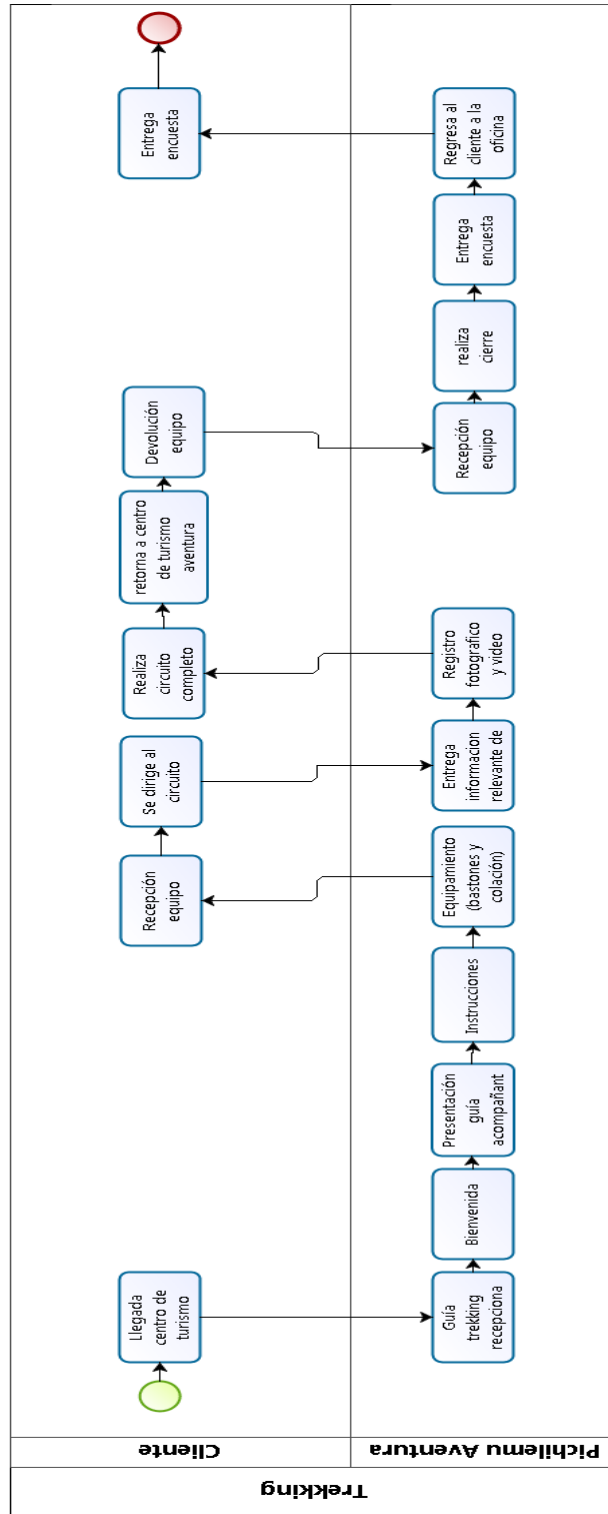
Una vez finalizado el circuito el grupo completo vuelve al centro de turismo aventura donde los clientes hacen entrega de los bastones al guía, este los recibe y realiza un cierre de la actividad junto a una despedida, para así proceder a entregar una encuesta sobre el servicio entregado que los clientes deben contestar y entregar en la oficina de la empresa posteriormente, de esta forma finalmente los clientes abandonan el centro de turismo aventura.

Este proceso puede ser observado en la figura 18

⁶⁰ Anexo 25: BPM Canopy y cabalgata

⁶¹ SERNATUR, Normas y requerimientos, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Excursiones-o-Trekking-Requisitos-NCh2985-Of2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

Figura 18: proceso de operación de la actividad "Trekking"



Fuente: Elaboración propia

VI.1.3 Proceso de operación inicial y mantención de actividades

Para poder operar cada uno de estos servicios se requieren ciertas instalaciones y cumplir con ciertas normas pedidas por el SERNATUR, a continuación se señalarán los principales requerimientos que pueden ser analizados en profundidad en los documentos del SERNATUR.⁶²

CANOPY

“La palabra Canopy significa copa de los arboles, y es una actividad que consiste en deslizarse por los aires a través de una cuerda”⁶³. Esta actividad se originó en Costa Rica por medio de la intención de unos científicos de poder realizar estudios con la menor intervención posible en la naturaleza, así implementaron este sistema que posteriormente dio paso al desarrollo del deporte aventura.

Para poder desarrollar este tipo de actividad con seguridad es que se deben cumplir ciertas normas. En Chile el encargado de dichas normas es el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) que cuenta con normas específicas que se deben cumplir.⁶⁴

Dentro de los requerimientos establecidos hay aspectos generales como contar con un representante legal para la empresa, tener reglamentos, contar con descripción de la empresa, definir procesos, entre otros. Estos requerimientos pueden ser observados en el documento citado anteriormente.

Los requerimientos más específicos y que presentan directa relación con la forma en que se desarrollará esta actividad son:

Según los criterios del SERNATUR en cuanto al equipamiento fijo mínimo se necesita⁶⁵

- Puntos de anclaje (arboles, torres u otros);

⁶² SERNATUR, Normas y documentos, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/normas-y-documentos/turismo-aventura/>>, [Consulta: Febrero 2016]

⁶³ Canopy, [en línea] <https://es.scribd.com/doc/44235329/Canopy-o-Canoping> [Consulta: abril 2016]

⁶⁴ SERNATUR, Desplazamiento por cables Canopy tirolesa y arborismo, [en línea], Chile, <<http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Desplazamiento-por-Cables-Canopy-Tirolesa-y-Arborismo-Requisitos-NCh03025-CANOPY-2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

⁶⁵ SERNATUR, Desplazamiento por cables Canopy tirolesa y arborismo, [en línea], Chile, <<http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Desplazamiento-por-Cables-Canopy-Tirolesa-y-Arborismo-Requisitos-NCh03025-CANOPY-2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

- Cable de acero con alma de acero o polipropileno de 3/8 de pulgada o 9,5mm o mayor material equivalente, de calidad certificada.
- Abrazaderas para el diámetro del cable, de calidad certificada.
- Plataformas;
- Tacones protectores;
- Colchonetas de protección en las plataformas;

Anclajes para autoasegurarse.

También existe un límite de clientes por cantidad de guías para esta actividad que se detalla en la tabla 13:

Tabla 13: Cantidad de clientes a cargo por guía para la actividad de Canopy

Clientes	Guías
1 a 4	2
5 a 8	3
9 a 12	4
13 a 15	5

Fuente: SERNATUR, Desplazamiento por cables Canopy tirolesa y arborismo, [en línea], Chile, <<http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Desplazamiento-por-Cables-Canopy-Tirolesa-y-Arborismo-Requisitos-NCh03025-CANOPY-2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

Dentro del equipo necesario destacan los siguientes elementos:

Equipamiento para guías

- Mosquetones con seguro
- Estribo o deysi
- Cordines o cintas
- Casco de montaña u otro adecuado para la actividad
- Arnés de montaña
- Equipo de comunicación con cobertura
- Cinta para autoseguro
- Cinta de anclaje a la polea
- Mosquetón
- Ascendedores y descendedores
- Guantes adecuados para la actividad

Equipo para clientes

- Mosquetones con seguro

- Casco de montaña u otro adecuado para la actividad
- Arnés de montaña
- Polea para el cable del circuito
- Cintas para autoseguro
- Cinta de anclaje a la polea
- Mosquetón
- Guantes adecuados para la actividad

Dentro del equipamiento complementario se encuentra:

- Camilla de primeros auxilios
- Botiquín de primeros auxilios
- Cuerda estática de rescate de al menos 60 m de longitud y 9mm de diámetro

CABALGATA

Corresponde a una excursión a caballo, facilitando el traslado de los turistas por diversos espacios naturales como son las montañas, ríos, bosques, entre otros paisajes.

Para poder desarrollar este tipo de actividad con seguridad es que se deben cumplir ciertas normas. En Chile el encargado de dichas normas es el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) que cuenta con normas específicas que se deben cumplir.⁶⁶

Los requerimientos más específicos y que presentan directa relación con la forma en que se desarrollará esta actividad son:

Según los criterios del SERNATUR en cuanto al equipamiento fijo mínimo se necesita⁶⁷

- Tener a disposición del cliente, equipos y aperos en buen estado de funcionamiento y operatividad.
- Contar con un sistema de comunicación, telefónico o radial.
- Verificar todo equipo y apero, antes, durante y después de cada actividad, de acuerdo a normativa aplicable; esta actividad es responsabilidad del guía encargado.

⁶⁶ SERNATUR, Cabalgatas, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Cabalgatas-NCh3001-2006-047.pdf> >, [Consulta: Febrero 2016]

⁶⁷ SERNATUR, Cabalgatas, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Cabalgatas-NCh3001-2006-047.pdf> >, [Consulta: Febrero 2016]

- Verificar todo equipo y aforo no utilizado por un tiempo prolongado, o que sea objeto de un transporte (mudanza, entrega u otro); esta actividad es responsabilidad de la empresa que presta el servicio.
- Retirar los equipos y aperos defectuosos, los cuales deben ser inutilizados y/o eliminados para evitar su uso.

➤ **Requisitos de Cabalgaduras**

- Cabalgadura en adecuado estado físico, de salud y limpieza, de mínimo tres años de edad, con un período de trabajo que asegure su mansedumbre.
- Cabalgaduras en adecuado estado de alimentación.
- Cabalgaduras debidamente herradas para proteger sus cascos.
- Control veterinario periódico.
- Adecuada capacidad de reposo de las cabalgaduras.
- Contar con sitio apto que permita a las cabalgaduras una adecuada espera de los clientes.
- Contar con los aperos necesarios en número y calidad adecuado a la actividad a desarrollar. Los estribos deben ser anchos, cerrados y con accioneras ajustables.

También existe un límite de clientes por cantidad de guías para esta actividad que se detalla en la tabla 14:

Tabla 14: Cantidad de clientes a cargo por guía para la actividad de Cabalgata

Clientes	Guías
10	1

Fuente: SERNATUR, Cabalgatas⁶⁸

⁶⁸ SERNATUR, Cabalgatas <<http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Cabalgatas-NCh3001-2006-047.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

TREKKING

Termino adaptado para aquellas actividades que consisten en recorrer grandes distancias a pie. El trekking se da generalmente por medio de bosques y sectores montañosos donde normalmente no existen caminos que la gente suele frecuentar. La definición específica entregada por el SERNATUR⁶⁹ es la siguiente: "Actividad cuyo fin es recorrer o visitar un terreno en condiciones geográficas y meteorológicas diversas, que pueden o no incluir, entre otros, el ascenso a colinas o el paso de portezuelos o collados y que no requieran el uso de equipo especializado de montaña".

Para poder desarrollar este tipo de actividad con seguridad es que se deben cumplir ciertas normas. En Chile el encargado de dichas normas es el Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR) que cuenta con normas específicas que se deben cumplir.⁷⁰

Los requerimientos más específicos y que presentan directa relación con la forma en que se desarrollará esta actividad son:

Según los criterios del SERNATUR en cuanto al equipamiento fijo mínimo se necesita⁷¹

- Contar con adecuada planificación, selección y exigencia de ropa, equipos y materiales.
- Tener a disposición del cliente, cuando corresponda, equipos en buen estado de funcionamiento y operatividad.
- Verificar todo equipo, antes, durante y después de cada actividad, de acuerdo a normativa aplicable; esta actividad es responsabilidad del guía encargado
- Verificar todo equipo no utilizado por un tiempo prolongado, o que sea objeto de un transporte (mudanza, entrega u otro): esta actividad es responsabilidad de la empresa que presta el servicio.
- Retirar los equipos que han cumplido vida útil y los defectuosos, los cuales deben ser inutilizados y/o eliminados para evitar su uso.

⁶⁹ SERNATUR, Excursiones o trekking requisitos, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Excursiones-o-Trekking-Requisitos-NCh2985-Of2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

⁷⁰ SERNATUR, Excursiones o trekking requisitos, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Excursiones-o-Trekking-Requisitos-NCh2985-Of2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

⁷¹ SERNATUR, Excursiones o trekking requisitos, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Excursiones-o-Trekking-Requisitos-NCh2985-Of2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

También existe un límite de clientes por cantidad de guías para esta actividad que se detalla en la tabla 15.

Tabla 15: Cantidad de clientes a cargo por guía para la actividad de Trekking

Clientes	Guías
6	1

Fuente: SERNATUR, Excursiones o trekking requisitos⁷²

Como se ha indicado anteriormente la calidad y seguridad de las actividades es el principal eje de construcción de este proyecto, por ello las actividades de cuidado y mantención de las actividades es un proceso primordial. Los guías todos los días antes de comenzar las actividades deben revisar los equipos, las estructuras y los animales respectivos a cada una de sus actividades. Para los guías de Canopy existirá un formulario guía que deben chequear todos los días para revisar de forma visual las estructuras. Lo mismo ocurre con los caballos para el guía de las cabalgatas.

Dentro de las operaciones que deben realizar los guías todos los días se encuentra el chequeo de las condiciones climatológicas para la correcta realización de las actividades y que el lugar donde realizan sus actividades se encuentre limpio, sin basura ni desechos. Esta función de mantener limpio el lugar también la deben realizar mientras realizan las actividades y tiene que transmitirlos a los clientes.

Para el almacenaje de los equipos menores de las distintas actividades se utilizará una pequeña cabaña que se encuentra en el lugar donde se construirá el centro de turismo, aquí cada guía encargado debe preocuparse del correcto almacenaje del equipo y de mantener limpio el lugar por medio de turnos semanales.

El horario tentativo y la cantidad de actividades a ofrecer se puede revisar en anexos⁷³, donde se señala la cantidad por mes de cada una de ellas.

⁷² SERNATUR, Excursiones o trekking requisitos, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Excursiones-o-Trekking-Requisitos-NCh2985-Of2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]

⁷³ Anexo 26: Cantidad de cupos ofrecidos por actividad.

Proceso de logística

Este proceso tiene relación con la recepción de los ingresos por concepto de ventas. El administrador 2 veces al día debe retirar el efectivo que se acumule durante las ventas realizadas en la oficina. Se debe encargar de la compra de suministros básicos necesarios tanto para las actividades (las colaciones de los clientes), como la alimentación de los caballos de las cabalgatas. Se debe encargar del pago de cuentas (agua, luz, internet, plan de celulares, seguros, etc.) y cancelar los sueldos de los funcionarios. Debe llevar un control de todas las ventas y gastos realizados.

Esta área estará encargada también del reclutamiento del personal y supervisar el correcto funcionamiento de todas las tareas dentro del proceso general, como es el correcto funcionamiento de las actividades, de los operadores y la oficina. Además una de las tareas más importantes es analizar las encuestas realizadas por los clientes respecto a su experiencia en la actividad que han realizado. A partir de esto debe generar planes de mejoramiento o fortalecimiento en base a dichos resultados.

Áreas externas

Existen 2 áreas de colaboradores externos. Una de ellas es la encargada de realizar todo el proceso de contabilidad de la empresa, todo aquello que tiene relación con declaración de impuestos y pagos tributarios. La otra área es la encargada de prestar servicios de medicina veterinaria para el cuidado y control de los caballos. Además como servicio externo se encuentra la contratación del sistema de traslado de los clientes desde la oficina al centro de turismo aventura.

Proceso de incentivos

Los guías de turismo tienen distintos ingresos dependiendo el tipo de actividad que realicen, además estos ingresos varían dependiendo de la temporada en la que se encuentren, ya sea temporada alta o baja. Como para la empresa el contar con buenos guías es fundamental es que se propondrá un modelo de incentivos. Los guías trabajan generalmente recibiendo un pago fijo por cada vez que realizan una actividad, si no realizan actividades no reciben pago, es por ello que no tienen sueldos fijos, sino variables dependiendo de la cantidad de actividades que logren hacer.

Por ello que se les ofrecerá pagar un sueldo base, un segundo piso de un sueldo meta y un tercer piso que será el sueldo meta más una bonificación por la cantidad de actividades extras a la meta que la empresa y los guías logren realizar.

Por medio del estudio de mercado, la empresa tiene una estimación de cuantas actividades puede lograr vender en cada área, es en base a ello que implementará los montos de los sueldos antes mencionado. Esto tiene como finalidad que los guías durante las actividades busquen generar las mejores sensaciones en los clientes, los inviten a participar de las redes sociales y a recomendar el servicio con nuevos potenciales clientes y ellos mismo repitiendo las actividades o realizando otras de las que ofrece la empresa. Además busca que los guías cuando no tengan actividades por realizar puedan ir a la oficina y buscar turistas que llegan a la zona, ya sea cerca de las oficinas de turismo, en la playa, lugares concurridos, hostales, hospedajes, entre otros.

VI.2 Plan de Recursos Humanos

Una vez definidas las operaciones dentro de la empresa, es que se dispone a describir los cargos de cada uno de los funcionarios en los distintos niveles.

Para facilitar el entendimiento de los cargos es que en primer lugar se podrá observar el organigrama de la empresa para posteriormente describir cada uno de los cargos, en la figura 19 se puede apreciar cada cargo

Figura 19: Organigrama "Pichilemu Aventura"



Fuente: Elaboración propia

La empresa no presenta demasiados cargos pero es fundamental el contar con guías que cumplan con todas las características que busca la empresa como son seguridad y compromiso con el cliente, para que no solo sea una actividad más para este sino que una experiencia completa en la cual encuentre los elementos necesarios que lo hagan volver y recomendar el centro de turismo.

Para la descripción de los cargos se ha utilizado como herramienta base Chile Valora⁷⁴, que se encarga de definir competencias mínimas para distintos cargos en distintos sectores de la industria con el fin de poder ayudar a entregar una valoración de cada una de las competencias que los trabajadores poseen y de las competencias que necesita cada empresa para determinado cargo, es en base a esto que se dispone a complementar los requerimientos aquí señalados.

Guía turístico

“Área Ocupacional: dentro de sus responsabilidades está el recibir, despedir, informar, orientar, acompañar y asistir a visitantes ya sea en aeropuertos, puertos, hoteles, ciudad, pueblos, etc. Además de brindar y otorgar seguridad a los turistas en los diferentes sitios. Esta persona informa y orienta sobre el patrimonio cultural e histórico, como de los atractivos turísticos más relevantes de la zona visitada. Ofrece servicios de asistencia y solución de problemas, proporcionando la información necesaria para el desenvolvimiento del visitante, controlando la documentación requerida y proporcionando la faltante. Además este perfil implica contar con al menos 2 años de experiencia laboral en las funciones definidas y entrenamiento formal que acredite conocimientos y habilidad, específicamente en las áreas de idiomas y primeros auxilios, estas certificaciones deben ser validadas por algún centro acreditado. El trabajador podrá demostrar experiencia acumulada en otras áreas relacionadas”.⁷⁵

⁷⁴ Consulta perfiles de competencia [en línea] < <http://www.chilevalora.cl/> > [Consulta: Julio 2016]

⁷⁵ Consulta perfiles de competencia [en línea]

<<http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/verPerfilCompetencia/idPerfil/657/idSector/39/idSubsector/167>> [Consulta: Julio 2016]

“Identificación del campo laboral de la ocupación: Encargados de recibir a la llegada del lugar de origen a los visitantes tanto nacionales como internacionales”⁷⁶

Estas son las consideraciones generales que debe tener cada uno de los guías en forma general, sin embargo existen competencias que deben cumplir de forma particular cada uno de los guías como parte de sus actividades.

Como funciones adicionales estos deben entregar información específica a los clientes sobre el tiempo del circuito, las condiciones climáticas y las posibles dificultades que la actividad pudiese tener. Dar información respecto a los implementos que se les entregará y un formulario a rellenar por los clientes con la información médica de cada uno⁷⁷, una vez entregada y contestada por los clientes el guía(s) a cargo verá(n) que no existan inconvenientes con los clientes y procederán a equiparlos. También deben fotografiar o grabar videos con sus cámaras (gopro) para posteriormente poder hacer entrega de dicho material a los clientes por medio de las distintas redes sociales.

Además dentro de sus funciones está mantener la limpieza y el orden de sus espacios de trabajo como también el lugar designado para almacenamiento de sus equipos y los espacios comunes. Deben realizar campañas de captación de clientes para cumplir las metas acordadas.

Guía de Trekking

Este guía encargado del Trekking estará a cargo de un grupo de 6 personas como máximo (pueden ser 12 cuando se encuentre con el guía de acompañamiento), el cual tendrá una ruta definida para realizar, para ello equipará a los clientes con bastones de trekking y colación. Una vez realizada la actividad, deberá solicitar a los clientes los bastones y entregar a los clientes una encuesta sobre su calificación y apreciación de la experiencia vivida.⁷⁸

Dentro de las funciones del guía se encuentra revisar constantemente el estado de los equipos que utiliza durante su actividad como son los bastones

⁷⁶ Consulta perfiles de competencia [en línea]

<<http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/verPerfilCompetencia/idPerfil/657/idSector/39/idSubsector/167>> [Consulta: Julio 2016]

⁷⁷ Anexo 27: Declaración medica

⁷⁸ Anexo 19: Encuesta experiencia

de trekking, llevar un inventario sobre estos y dar información oportuna al administrador para el cambio o reparación del equipo. También es necesario que esté pendiente de las condiciones climáticas del sector para prever problemas con las salidas de la actividad o la suspensión de esta por motivos de fuerza mayor como es el clima.⁷⁹

Guía Canopy

El guía encargado del Canopy es el que estará a cargo de su staff de 2 o 3 guías adicionales para poder realizar las actividades asociadas al trekking. El guía a cargo indicará como debe ser el uso del equipo y supervisará a los clientes en la implementación de estos en conjunto con los otros guías. Una vez realizada la actividad, deberá solicitar a los clientes los equipos y hacer entrega a estos una encuesta sobre su calificación y apreciación de la experiencia vivida.⁸⁰

Dentro de las funciones del guía y sus ayudantes se encuentra revisar constantemente el estado de los equipos que utiliza durante su actividad como son los cascos, poleas, arnés, freno, mosquetón, entre otros. Además debe llevar un inventario sobre estos y dar información oportuna al administrador para el cambio o reparación del equipo. También es necesario que esté pendiente de las condiciones climáticas del sector para prever problemas con las salidas de la actividad o la suspensión de esta por motivos de fuerza mayor como es el clima.⁸¹ También debe junto a su equipo de guías realizar inspecciones visuales diarias sobre el funcionamiento⁸² de las plataformas y el Canopy en general.

Los demás guías del staff deben realizar las mismas funciones supervisadas por el guía encargado.

Guía Cabalgata

El guía encargado de las cabalgatas estará a cargo de un grupo de 10 personas como máximo, el cual tendrá una ruta definida para realizar, para

⁷⁹ Consulta climatológica, [en línea], <http://www.accuweather.com/es/cl/pichilemu/59965/weather-forecast/59965> [Consulta: Junio 2016]

⁸⁰ Anexo 19: Encuesta experiencia

⁸¹ Consulta climatológica, [en línea], <http://www.accuweather.com/es/cl/pichilemu/59965/weather-forecast/59965> [Consulta: Junio 2016]

⁸² Anexo 28: Inspección visual diaria Canopy

ello proveerá a los clientes con caballos y monturas acordes a cada uno y colación. Una vez realizada la actividad, deberá solicitar a los clientes los equipos y entregar a estos una encuesta sobre su calificación y apreciación de la experiencia vivida.⁸³

Dentro de las funciones del guía se encuentra revisar constantemente el estado de los equipos que utiliza durante su actividad como son la montura y los caballos, llevar un inventario sobre estos y dar información oportuna al administrador para el cambio o reparación del equipo. También es necesario que esté pendiente de las condiciones climáticas del sector para prever problemas con las salidas de la actividad o la suspensión de esta por motivos de fuerza mayor como es el clima.⁸⁴ También es necesario que el guía se encargue del cuidado de los caballos, que los alimente, se encargue de hidratarlos y mantener atención en aspectos como sus herraduras y que los elementos utilizados en ellos como las monturas, lazos, bozalillos no los dañen.

Recepcionista

Para el aspecto del turismo lo que más se acerca a este cargo según Chile Valora⁸⁵ es el anfitrión turístico que presenta la siguiente descripción: "Llevar a cabo la recepción, atención y despedida del comensal, además de la coordinación de reservar y eventos especiales dentro del establecimiento, según protocolos y procedimientos de la empresa."⁸⁶

Para poder realizar sus actividades debe ser capaz de poder relacionarse con clientes de todas las edades y manejar el idioma inglés. Saber hacer uso de herramientas computacionales en su nivel básico para poder hacer uso de plantillas para el registro de las reservas y pagos de las actividades. También es necesario manejo en las redes sociales con el fin de poder estar constantemente actualizando la información de estas. Además de encargarse

⁸³ Anexo 19: Encuesta experiencia

⁸⁴ <http://www.accuweather.com/es/cl/pichilemu/59965/weather-forecast/59965> [Consulta: Junio 2016]

⁸⁵ Consulta perfiles de competencia [en línea]

<<http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/verPerfilCompetencia/idPerfil/657/idSector/39/idSubsector/167>> [Consulta: Julio 2016]

⁸⁶ Consulta perfiles de competencia [en línea]

<<http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/verPerfilCompetencia/idPerfil/657/idSector/39/idSubsector/167>> [Consulta: Julio 2016]

de la limpieza de su lugar de trabajo que para efectos de este proyecto será la oficina del centro de turismo aventura "Pichilemu Aventura".

Administrador

El administrador es el encargado de coordinar todas las acciones del centro "Pichilemu Aventura", debe administrar y supervisar las actividades de todo el personal. Debe administrar los recursos que se tienen y cumplir con todas las funciones administrativas como el pago de los sueldos, pago de los servicios básicos, arriendos, reparaciones menores de los elementos de las actividades, etc.

Función importante es dar reportes mensuales a los inversionistas sobre el funcionamiento del centro y de las inversiones mayores de mantenimiento que se deban realizar. También será el encargado de llevar a cabo las reformas que los inversionistas deseen implementar. Además es de gran importancia que el administrador logre entregar las propuestas que su equipo y él logren formular con el transcurso del tiempo y las observaciones que logren obtener del funcionamiento del centro a los inversionistas.

VI.3 Plan financiero

En este capítulo se realizará un análisis de factibilidad económica respecto al proyecto para lograr determinar si todo el análisis antes realizado tiene rentabilidad económica.

En primer lugar para el análisis del flujo de caja se utilizará un horizonte de 10 años, esto debido a que es la vida útil recomendada del funcionamiento de la infraestructura del Canopy, luego de ello es necesaria la reinstalación de esta estructura o por lo menos una inversión importante para poder mantenerlo con los estándares de calidad que la empresa desea.

Para estimar los ingresos, como ya se tiene el precio para cada una de las actividades y las tablas de cada una de las cantidad de actividades que se realizarán, es que se ha realizado un cruce de la cantidad de actividades que se ofrecerán finalmente, estas cantidades se pueden apreciar en la tabla 16, cabe destacar que se decidió no optar por el 70% de participación de mercado sino que un valor cercano al 55%, con el fin de probar como responde el mercado a la oferta entregada, esto debido a que la inversión que debe realizarse es alta y para poder capturar el 70% del mercado objetivo se requiere de más capital humano e infraestructura, lo que encarece la operatividad del proyecto.

TABLA 16: Clientes para cada actividad por mes.

Cientes actividad /meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Canopy	948	972	320	320	338	192
Trekking	360	360	240	240	240	223
Cabalgatas	300	300	120	120	127	70

Cientes actividad /meses	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
Canopy	320	160	256	352	384	528
Trekking	240	172	240	240	240	240
Cabalgatas	120	60	100	135	150	200

Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los clientes para cada mes se realiza el cálculo de la cantidad de clientes por los precios de cada actividad, estos ingresos quedan reflejados en la tabla 17.

Tabla 17: Ingresos mensuales por cada actividad

Mes/actividad	Canopy	Trekking	Cabalgata	Total
Enero	\$ 14.220.000	\$ 6.480.000	\$ 7.500.000	\$ 28.200.000
Febrero	\$ 14.580.000	\$ 6.480.000	\$ 7.500.000	\$ 28.560.000
Marzo	\$ 4.800.000	\$ 4.320.000	\$ 3.000.000	\$ 12.120.000
Abril	\$ 4.800.000	\$ 4.320.000	\$ 3.000.000	\$ 12.120.000
Mayo	\$ 5.070.000	\$ 4.320.000	\$ 3.175.000	\$ 12.565.000
Junio	\$ 2.880.000	\$ 4.014.000	\$ 1.750.000	\$ 8.644.000
Julio	\$ 4.800.000	\$ 4.320.000	\$ 3.000.000	\$ 12.120.000
Agosto	\$ 2.400.000	\$ 3.096.000	\$ 1.500.000	\$ 6.996.000
Septiembre	\$ 3.840.000	\$ 4.320.000	\$ 2.500.000	\$ 10.660.000
Octubre	\$ 5.280.000	\$ 4.320.000	\$ 3.375.000	\$ 12.975.000
Noviembre	\$ 5.760.000	\$ 4.320.000	\$ 3.750.000	\$ 13.830.000
Diciembre	\$ 7.920.000	\$ 4.320.000	\$ 5.000.000	\$ 17.240.000
Total	\$ 76.350.000	\$ 54.630.000	\$ 45.050.000	\$ 176.030.000

Fuente: Elaboración propia

Costos

Dentro de los costos, se tienen costos fijos y costos variables asociados a la operación de cada actividad. Dentro de los costos variables que comparten los mismos precios para las 3 actividades y solo varían dependiendo la cantidad de clientes que tenga cada una de ellas, se encuentran los costos de traslado (evento que se realiza por cada una de las actividades que se realizan y se traslada al grupo completo), seguro por cliente y colación. Solo la actividad de cabalgata presenta otros gastos extras a los antes mencionados como son la alimentación de los caballos, veterinario y otros gastos básicos.⁸⁷

Dentro de los gastos también se encuentran los gastos comunes a todas las actividades, aquellos gastos relacionados con las operaciones de venta de las

⁸⁷ Anexo 29: tabla de costos, este anexo se puede ver los precios netos de los gastos de estas actividades desglosado

actividades y gastos básicos de la oficina. Estos pueden ser observados en el anexo⁸⁸.

Otro de los costos importantes y que requiere recapitular el análisis de modelo de incentivos de los guías es el de los sueldos de los empleados. En primer lugar para la oficina se necesitarán 2 recepcionistas para cubrir los turnos, se le cancelará un sueldo bruto de \$350.000CLP, lo que corresponde aproximadamente a un sueldo líquido de \$286.000CLP⁸⁹. El administrador del lugar tendrá un sueldo bruto de \$1.200.000CLP, lo que entrega un sueldo líquido aproximado de \$970.000CLP⁹⁰.

Respecto a los sueldos de los guías se ha establecido una estrategia de incentivos en donde se establecerán metas por cumplir. Los guías según sueldo de mercado en temporada alta reciben una remuneración por actividad realizada, donde los precios se pueden observar en la tabla 20.

Tabla 18: sueldos guías

Pago por actividad	Monto
Guía Canopy	\$ 15.000
Guía Trekking	\$ 40.000
Guía acompañante Trekking	\$ 30.000
Guía Cabalgata	\$ 40.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenido de entrevista.

Estos valores fueron obtenidos de una entrevista realizada a Carolina Soto, quien ha trabajado en cargos de administración y como guía de turismo en empresas como Turismo Trancura y Latitud90. Es por esta razón que el sueldo de los guías de turismo es totalmente variable, es por ello que a todos los guías se les ofrecerá un sueldo nivel base, que será un sueldo bruto de \$450.000CLP, este sueldo será fijo todos los meses independiente de la cantidad de actividades realizadas. Sin embargo como la empresa ya sabe cuál es su objetivo en cuanto a la cantidad de clientes por cada actividad para cada mes, es que se espera cumplir con dicha meta. Para ello se les dará a conocer a los Guías a principio del proyecto la cantidad de clientes que espera capturar, si estos logran capturar la cantidad esperada

⁸⁸ Anexo 30:Tabla gastos oficina anexo

⁸⁹ Anexo 31: Sueldo líquido recepcionista

⁹⁰ Anexo 32: Sueldo líquido Administrador

para cada mes se les hará entrega de los sueldos brutos correspondiente al nivel de sueldo meta correspondiente a un monto bruto de \$700.000CLP. el beneficio que traerá esto es que existen meses donde la demanda es mucho menor, y si solo se les pagara por actividad realizada durante aquellos meses sus ingresos no superarían los \$400.000CLP en algunos casos y con este sistema se les estimularía a cumplir las metas y tener un sueldo mayor al esperado. Finalmente como en temporada alta que son los meses de enero y febrero, la demanda aumenta puede existir el riesgo que los guías quisieran ir a realizar actividades a otros lugares para poder obtener ganancias por sobre los \$700.000 del sueldo meta, en estos casos en que la cantidad de actividades por el precio de mercado del guía en su suma total superase el monto antes mencionado se les hará entrega de una bonificación extra correspondiente al monto de esta diferencia, de esta forma el guía buscará siempre poder realizar más actividades para lograr obtener mayores ingresos.

Inversión

LA actividad que mayor inversión requiere es el Canopy debido a la infraestructura necesaria para poder desarrollarla. El tipo de Canopy que se ha establecido como base para un primer modelo es de 8 estaciones. Según las características del lugar y las condiciones establecidas el presupuesto entregado por la empresa VERTIKALIST⁹¹ para el desarrollo de este proyecto que además de las estructuras cuenta con la entrega de 15 equipos para público y 5 equipos para guías, tiene un presupuesto total de aproximadamente \$22.000.000.-CLP, el paquete incluye los siguientes servicios:

- Estudio del lugar
- Instalación de las estaciones y plataformas
- Instalación completa de las líneas y colchonetas en las estaciones.
- Equipos para público general.
- Equipos para guías o personal que vaya a hacer uso de estos.
- Capacitación para guías o personal que vaya hacer uso de estos.
- Mantención 2 veces durante el primer año de uso de las instalaciones.

Vida útil aproximada de 10 años.

⁹¹ Construcción de parques aventura, [en línea], <http://www.vertikalistchile.cl/#!construccion-canopy/crzt>, [Consulta: Marzo 2016]

También se realizó un presupuesto por medio de la instalación de las estructuras de forma particular, como lo realizan la mayoría de las empresas que presentan este tipo de actividades dentro de su oferta.

El presupuesto de la instalación de 8 estaciones con características similares a las señaladas anteriormente tiene un costo de aproximadamente \$8.000.000.-CLP a \$10.000.000 que incluye costos de materiales y mano de obra de la instalación de este tipo de estaciones.

También es necesario un equipamiento para los guías y clientes que debe estar conformado por los elementos que se muestran en la tabla 19, que también presentan sus costos de adquisición.

Tabla 19: Costos de equipo para guía

Elemento	Valor
Mosquetones con seguro	\$ 19.000
Estribo o deysi	\$ 25.000
Cordones o cintas	\$ 10.000
Casco de montaña	\$ 39.000
Arnés de montaña	\$ 68.000
Polea para el cable del circuito	\$ 25.000
Cinta para autoseguro	\$ 10.000
Cinta de anclaje a la polea	\$ 10.000
Mosquetón	\$ 10.000
Ascendedores y descendedores	\$ 38.000
Guantes	\$ 15.000
TOTAL	\$ 269.000

Fuente: Elaboración propia

También existen elementos complementarios de seguridad y primeros auxilios que se deben adquirir, estos se unificarán en "equipamiento de primeros auxilios" y cuyos valores de cotización se pueden observar en la tabla 20.

Tabla 20: Costos elementos complementarios

Elemento complementario	Valor
Camilla primeros auxilios	\$ 60.000
Botiquín primeros auxilios	\$ 50.000
Cuerda estática de rescate 60m longitud y 9mmdiametro	\$ 130.000
Equipo de comunicación con cobertura de toda el área	\$ 160.000
TOTAL	\$ 400.000

Fuente: Elaboración propia

Dentro del ítem de equipo de comunicación además de tener un equipo de radio, se contratara un plan de telefonía de voz de empresa, debido a que en el sector se cuenta con cobertura. El equipo de radio solo se tendrá en caso de emergencia.

Para efectos prácticos de la construcción del flujo de caja se considerará como inversión inicial para el Canopy el valor entregado por Vertikalist, como la empresa entrega 20 equipos, no es necesario agregar el precio de los equipos en la inversión.

La otra inversión alta que se debe realizar es en la adquisición de los caballos para la actividad de la cabalgata, para ello es necesario adquirir 13 caballos y su respectivo equipo, el costo es de \$400.000CLP y \$471.000CLP respectivamente por cada unidad. El detalle de los costos del equipamiento puede ser observado en el anexo 18⁹². Junto a ello también es necesaria la construcción de una caballeriza para dar mejor cuidado a los caballos y no dejarlos a la intemperie, esto requiere una inversión de \$3.000.000CLP.

Finalmente la inversión menor es la que se debe realizar para el Trekking que solo es de \$1.120.000CLP correspondiente a la compra de bastones de trekking.

Cabe destacar que para todas las actividades se invertirá en un equipo de primeros auxilios y cámaras go pro para que los guías puedan grabar las distintas actividades.

En resumen la inversión total de cada actividad se puede apreciar en la tabla 21.

⁹² Anexo 33: CABALGATA COSTO

Tabla 21: Inversión total por actividad

Actividad/monto	IVA inversión	inversión Neta	Total
Canopy	\$ 3.734.538	\$ 19.655.462	\$ 23.390.000
Trekking	\$ 386.387	\$ 2.033.613	\$ 2.420.000
Cabalgata	\$ 2.422.580	\$ 12.750.420	\$ 15.173.000
Total	\$ 6.543.504	\$ 34.439.496	\$ 40.983.000

Fuente: Elaboración propia

También existe la inversión general que básicamente es el acondicionamiento de la oficina y la adquisición de un furgón que será para funcionamiento general. La inversión total de este ítem es de \$21.345.000CLP cuyo desglose se puede apreciar en el anexo 19.⁹³

Tasa de descuento

Para la obtención de la tasa de descuento se utilizó el método Capital Asset Pricing Model (CAPM)⁹⁴ que entregó un valor para la tasa de descuento de este proyecto de 12%, sin embargo tras consultar literatura sobre proyectos de turismo esta es de aproximadamente un 15%. Es por ello que para el estudio de este proyecto se ha decidido considerar la última tasa debido a que la complejidad del proyecto dificultó encontrar los valores adecuados para desarrollar un buen pronóstico de la tasa de descuento por medio del CAPM.

Flujo de caja

Para la construcción del flujo de caja⁹⁵ se requiere tener los valores de los ingresos y los costos de forma neta. En primer lugar se obtienen los flujos de forma separada para cada una de las actividades⁹⁶ para los 12 primeros meses, luego se suman los valores obteniéndose los flujos anuales para cada una de ellas. A partir de estos datos se comienza a construir el flujo general, donde se ha considerado un impuesto de primera categoría de un 25%⁹⁷. Las depreciaciones de los diferentes activos fueron obtenidas de los datos

⁹³ Anexo 34: Inversión general

⁹⁴ Anexo 35: Método CAPM

⁹⁵ Anexo 36: Flujo de caja

⁹⁶ Anexo 37: Flujos para primeros 12 meses de cada una de las actividades

⁹⁷ SII, Impuesto primera categoría, [en línea], Chile,

<http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_0700.htm> , [Consulta: Julio 2016]

entregados por impuestos internos⁹⁸, para obtener el capital de trabajo se incluyó el pago previsional mensual⁹⁹ y se obtuvo un valor residual para el último periodo. Para el financiamiento del proyecto se utilizará capital propio por parte de los inversionistas, sin embargo también se desarrollo el flujo de caja en el caso de que la inversión la quisieran realizar por medio de un crédito bancario.¹⁰⁰

Todos estos resultados pueden ser observados en la tabla de flujo de caja¹⁰¹. Los valores generales se pueden observar en la tabla 22.

Tabla 22: Resultados generales flujo caja

Ítems	0	1	2	3	4	5
Utilidad antes de impuesto		\$ 21.365.822	\$ 22.306.999	\$ 22.306.999	\$ 21.567.503	\$ 22.323.805
Utilidad después de impuesto		\$ 16.024.367	\$ 16.730.249	\$ 16.730.249	\$ 16.175.627	\$ 16.742.854
Flujo Operacional		\$ 23.240.853	\$ 23.005.559	\$ 23.005.559	\$ 22.434.130	\$ 23.001.357
Flujo de capital	-\$ 76.837.817	\$ 9.951.529	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Flujo caja privado	-\$ 76.837.817	\$ 33.192.383	\$ 23.005.559	\$ 23.005.559	\$ 22.434.130	\$ 23.001.357
Flujo caja acumulado	-\$ 76.837.817	-\$ 43.645.435	-\$ 20.639.875	\$ 2.365.684	\$ 24.799.814	\$ 47.801.171

⁹⁸ SII, Nueva Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado, [en línea] Chile, <http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm>, [Consulta: Julio 2016]

⁹⁹ Anexo 38: Desarrollo de la obtención del capital de trabajo.

¹⁰⁰ Anexo 39: Flujo de caja con crédito bancario

¹⁰¹ Anexo 36: Flujo de caja

Ítems	6	7	8	9	10
Utilidad antes de impuesto	\$ 22.323.805	\$ 22.117.923	\$ 25.260.180	\$ 25.138.331	\$ 35.016.342
Utilidad después de impuesto	\$ 16.742.854	\$ 16.588.442	\$ 18.945.135	\$ 18.853.748	\$ 26.262.257
Flujo Operacional	\$ 23.001.357	\$ 22.296.525	\$ 22.267.264	\$ 21.541.423	\$ 19.828.223
Flujo de capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.059.817
Flujo caja privado	\$ 23.001.357	\$ 22.296.525	\$ 22.267.264	\$ 21.541.423	\$ 42.888.040
Flujo caja acumulado	\$ 70.802.529	\$ 93.099.054	\$ 115.366.318	\$ 136.907.741	\$ 179.795.781
				VAN(15%)	\$ 51.139.791
				TIR	31,5%

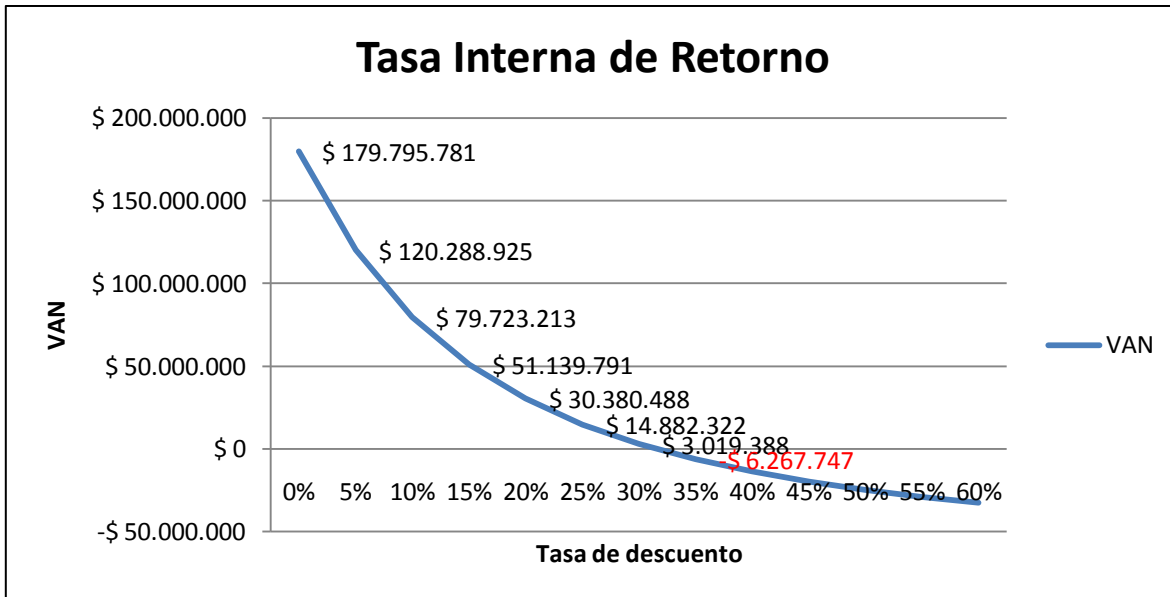
Fuente: Elaboración propia

Una vez obtenidos los flujos de caja privado para cada uno de los periodos, se procedió a obtener el flujo de caja acumulado, que refleja que la inversión total es recuperada a partir del tercer año. Con la obtención de los flujos se puede apreciar que a una tasa de descuento del 15% que es la utilizada en el proyecto, el VAN obtenido tiene un valor de \$51.139.791CLP. El valor de la tasa interna de retorno tiene un valor de 31,5%.

Se puede apreciar que el Valor actual neto es mayor a 0, por lo que el proyecto presenta características de viabilidad. Para que el VAN se haga cero es necesario buscar la TIR que tiene un valor de 31,5%, siendo mayor a la tasa de descuento de un 15% con la que el proyecto se realizo, por lo tanto la tasa de interés máxima que acepta el proyecto es de un 31,5%.

Estos valores quedan mejor expresados en la figura 20, donde se puede apreciar un gráfico donde refleja los valores que adquiere el VAN al momento de ir modificando su tasa de descuento, donde comienza a tomar valores negativos una vez que la tasa de descuento es mayor a la TIR.

Figura 20: Gráfico tasa interna de retorno



Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad respecto a la variación de los precios de las actividades, donde se aumentó en \$1.000CLP el precio de cada una de ellas y posteriormente se disminuyó el precio de cada una de ellas en el mismo valor respecto al precio base que se ha entregado anteriormente con el cual funcionará el proyecto. Una vez realizada las variaciones de precios se analizaron nuevamente los valores del VAN y TIR con los nuevos precios donde se puede observar una fuerte sensibilidad respecto a esta variación, donde la TIR aumenta y disminuye alrededor de un 10% cuando el valor aumenta y disminuye respectivamente. Con el valor del VAN ocurre algo similar donde al aumentar y disminuir el precio de las actividades en \$1.000CLP el valor del VAN aumenta y disminuya aproximadamente \$30.000.000CLP respectivamente. Estas variaciones pueden ser observadas en la tabla 22, donde se muestran los 3 escenarios anteriormente mencionados.

Tabla 22: Resultados análisis de sensibilidad

Actividad	Precio Base	Nuevo precio	VAN	TIR
Canopy	\$ 15.000	\$ 16.000		
Trekking	\$ 18.000	\$ 19.000	\$ 82.539.780	40,90%
Cabalgata	\$ 25.000	\$ 26.000		
Canopy	\$ 15.000	\$ 15.000		
Trekking	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 51.139.791	31,50%
Cabalgata	\$ 25.000	\$ 25.000		
Canopy	\$ 15.000	\$ 14.000		
Trekking	\$ 18.000	\$ 17.000	\$ 19.739.802	21,60%
Cabalgata	\$ 25.000	\$ 24.000		

Fuente: Elaboración propia.

También se realizó un análisis de sensibilidad respecto a la cantidad de clientes que pueden llegar. A la demanda actual analizada se disminuyó en un 5%, 10%, 15% y 20% respecto a la participación de mercado actual que se está estimando que es de aproximadamente un 55%.

Los resultados para el VAN y la TIR de esta disminución en la demanda pueden ser observados en la tabla 23. Se puede apreciar que el VAN con una disminución de demanda del 15% y un horizonte a 10 años se presenta de forma negativa. Es por ello que el margen que se tiene para la llegada de clientes no puede ser menor al 10% de la participación de mercado a la cual se está estimando capturar.

Además se ha realizado el mismo ejercicio para el aumento de los porcentajes de demanda en las mismas cantidades.¹⁰²

Tabla 23:

% disminución	VAN	TIR
5%	\$ 32.193.209	25,7
10%	\$ 12.741.407	19,4
15%	-\$ 7.411.140	12,3
20%	-\$ 28.241.221	4,1

Elaboración propia.

Por ello es importante poder implementar de buena forma el plan operacional y el plan de marketing para lograr capturar la demanda necesaria para que el proyecto sea rentable.

¹⁰² Anexo 40: Análisis de sensibilidad para aumento de demanda.

VII Conclusiones y recomendaciones

VII.1 Conclusiones

El turismo aventura en Chile está creciendo y el presente estudio ha contribuido a desarrollar un proyecto en base a esta industria. El objetivo principal del estudio era lograr generar un proyecto de turismo aventura para un grupo de inversionistas del sector de Pichilemu, con la finalidad de generar ingresos sobre un terreno que poseen y no están aprovechando.

Para ello se realizó un estudio en terreno sobre la potencial demanda por medio de una encuesta realizada a 380 personas que entregó como principal resultado la existencia en la zona de cerca de 18.000 potenciales clientes para este tipo de actividades, como son las asociadas al turismo aventura, con el fin de complementar la actividad propia del lugar como es el surf, principal motivo de visita del sector por parte de los potenciales clientes.

También se logró capturar las preferencias de los clientes y sus acompañantes además de dar con una caracterización de dichos clientes, cuya edad promedio se identificó en 28 años, con estudio universitarios y que visitan la zona como principal motivo el surf, un sentimiento profundo por el cuidado del medio ambiente y las actividades sustentables, además que la mayoría de sus visitas las realizan acompañados con quienes comparten diferentes actividades durante el tiempo que no se encuentran surfeando. Se observó a partir de los resultados de la encuesta, que existía una diferencia entre las preferencias de actividades señaladas como gustos personales de los surfistas y las de sus acompañantes. Sin embargo las actividades que mayor adhesión tuvieron y con las cuales debiese partir dicho proyecto son: Canopy, Trekking y Cabalgatas.

Para que estas actividades tengan éxito y con ello una gran demanda hay factores importantes que se deben cumplir para que el cliente quiere ser parte de ellas como son la seguridad y la calidad. Es en base a estos dos motivos que la empresa debe colocar el acento. Por ello se ha construido un plan de marketing cuyo producto está fuertemente relacionado con la seguridad, donde se diseñó un plan de operaciones que permita obtener las certificaciones por parte del SERNATUR para el sello de calidad "Q", sello que avala la calidad de un servicio de turismo, además entrega beneficios en cuanto a publicidad que realiza el propio SERNATUR en sus medios como redes sociales, oficinas de turismo, etc. Este sello actualmente en la

provincia a desarrollarse el proyecto solo lo tiene una empresa, que presenta servicios menores de Trekking y que basa su negocio en la venta de paquetes completos de turismo (alojamiento, tour, etc.).

El proyecto logra atacar una oportunidad presente en la zona como es la falta de actividades para los surfistas y sus acompañantes en aquellos momentos que no se encuentran surfeando. Esto se logra por medio del desarrollo de actividades realizadas bajo un sello de calidad asociado a la seguridad y diversidad de actividades para realizar aprovechando los recursos naturales de la zona y el posicionamiento geográfico estratégico que entre el lugar que poseen los inversionistas.

Finalmente se desarrollo una evaluación económica para analizar si el plan descrito anteriormente bajo los lineamientos del estudio de mercado es rentable para realizar una inversión importante y desarrollar el proyecto. Para ello se realizó un estudio de costos y una estimación de ingresos a partir de la demanda obtenida, dando un valor inicial para la inversión de \$77.000.000 aproximadamente, inversión que será financiada con capital propio de los inversionistas. Una inversión alta, que sin embargo presenta un ítem de \$14.000.000 correspondiente al capital de trabajo para poder funcionar los primeros meses y poder cubrir los gastos, monto que será recuperado en el último período.

Para el análisis de la factibilidad se analizan los valores del VAN y la TIR que entrega el proyecto. Con una tasa de descuento igual al 15%, el VAN arroja como resultado \$51.000.000 lo que entrega un primer factor de viabilidad del proyecto ya que su valor es mayor a cero, por lo que hace factible su realización. Al analizar la TIR esta arroja un valor de 31,5% que entrega el valor de la mayor tasa hasta cuando el proyecto es factible, con TIR mayor a 31,5% el proyecto no es viable económicamente.

Con los resultados antes mencionados es que se procedió a realizar un análisis de sensibilidad en cuanto a los precios de las actividades, donde al Canopy, Trekking y Cabalgatas se subió y bajo \$1.000CLP en el precio de la actividad (esto corresponde a una variación de 6,6%, 5,5% y 4,0% respectivamente), lo que entrego variaciones importantes en el valor del VAN, aumentando y disminuyendo en \$20.000.000CLP cuando se aumentó y disminuyó el precio respectivamente. En cuanto a la TIR esta aumentó y disminuyó en 10 puntos porcentuales al realizar la misma operación.

A partir de dichos análisis se puede observar que el proyecto es viable dentro de determinados rangos de estimaciones de demanda para cada una de las

actividades. Al término del tercer año el flujo de caja acumulado se hace positivo y con los estudios de crecimiento de la industria en la zona entregados por SERNATUR se puede apreciar que el proyecto es viable y presenta un atractivo económico para los inversionistas.

VII.2 Recomendaciones

Para llevar a cabo el proyecto en primer lugar es necesario obtener los permisos municipales para comenzar a operar. Se recomienda iniciar el proyecto a partir de agosto o septiembre para lograr tener la infraestructura disponible en los meses de Enero y Febrero que es la temporada alta para este proyecto.

No se debe buscar reducir costos en la infraestructura ni los equipos que se vayan a usar, esto debido que una de las fortalezas del proyecto se basa en la calidad de su seguridad y una falla en este aspecto puede llevar al fracaso del proyecto. Por ello es importante que la infraestructura del Canopy sea realizada por especialistas y no de forma particular.

Otro aspecto importante a considerar y siguiendo la misma línea de calidad para el proyecto es respetar la cantidad máxima de clientes por guía en todas las actividades. Muchas empresas de turismo sobrepasan el número permitido de clientes por guía ya que no existe una fiscalización constante de dichos requerimientos o no presentan certificación proporcionada por SERNATUR, es por ello que como principal lineamiento dentro de las operaciones de la empresa se encuentra funcionar bajo estos requerimientos y no exponer a los clientes a acciones riesgosas.

Una vez que el proyecto esté en marcha es recomendable incorporar nuevas actividades para dar variedad a los clientes. Es necesario aprovechar los accesos a recursos naturales que presenta el terreno del que disponen los inversionistas para incorporar actividades acuáticas a las actividades ya mencionadas en este proyecto.

En cuanto a los recursos económicos es necesario que se cumpla con la captura de la demanda estimada, ya que como se apreció en el análisis de sensibilidad valores de demanda mayores a un 10% bajo lo estimado pueden llevar el proyecto a obtener valores de VAN negativo.

Al realizar la inversión con capital propio uno de los factores que aumenta el monto de la inversión de forma importante es la adquisición de un furgón, que se ha añadido para casos de emergencia, ya que el sistema de traslado de los clientes la empresa lo externaliza. Este ítem tiene un valor de inversión aproximado a \$18.000.000, inversión que podría realizarse en periodos posteriores cuando el negocio ya tenga mayor solvencia o la otra opción es adquirir un vehículo más barato.

Bibliografía

- 1.-Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España.
- 2.-Canopy, [en línea] <https://es.scribd.com/doc/44235329/Canopy-o-Canoping> [Consulta: abril 2016]
- 3.-CLAPES UC, 2015, El crecimiento potencial de la economía chilena y las últimas proyección del FMI, [en línea], Chile, <http://www.clapesuc.cl/assets/uploads/2016/02/13-10-15_informe-macroeconomico-clapesuc-octubre-2015-fmi.pdf>, [consulta: marzo 2016]
- 4.-Construcción de parques aventura y Canopy, [en línea], Chile, <<http://www.vertikalistchile.cl>>, [Consulta: Marzo 2016]
- 5.-Consulta al sistema de certificación de competencias laborales, [en línea], Chile, <<http://www.chilevalora.cl/>> [Consulta: Julio 2016]
- 6.-Consulta al sistema de certificación de competencias laborales, [en línea], <<http://www.chilevalora.cl/buscador/index.php/PerfilCompetencia/verPerfilCompetencia/idPerfil/657/idSector/39/idSubsector/167>> [Consulta: Julio 2016]
- 7.-Consulta climatológica, [en línea], <<http://www.accuweather.com/es/cl/pichilemu/59965/weather-forecast/59965>> [Consulta:Junio 2016]
- 8.-Couchsurfing, Comunidad web de turistas, [en línea], <https://www.couchsurfing.com/>, [consulta: Febrero 2016]
- 9.-Hitt-Ireland-Hoskisson, 2007. Administración estratégica. Séptima Edición
- 10.- INE, Encuesta mensual de alojamiento turístico, [en línea], Chile, <http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/turismo/turismo.php>, [Consulta: Marzo-Julio 2016]

- 11.- Kotler-Keller, 2012. Dirección de marketing, Decimo cuarta Edición. México, Pearson.
- 12.- Naresh K. Malhotra, 2008. Investigación de Mercados, Quinta Edición. México, Pearson.
- 13.- Save the weaves coalition, 2015. Impacto de la cultura surf en Pichilemu y sus sustentabilidad local
- 14.- SERNATUR, Barómetro de turismo, [En línea], Chile, < <http://webcache.googleusercontent.com/search> >, [Consulta: Marzo 2016]
- 15.- SERNATUR, Cabalgatas, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Cabalgatas-NCh3001-2006-047.pdf> >, [Consulta: Febrero 2016]
- 16.- SERNATUR, Calidad turística, [en línea] Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/el-sello-de-calidad/>>, [consulta: Enero 2016]
- 17.- SERNATUR, Calidad turística, [en línea] Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/la-certificacion/normas-y-documentos/>>, [consulta: Enero 2016]
- 18.- SERNATUR, Desplazamiento por cables Canopy tirolesa y arborismo, [en línea], Chile, <<http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Desplazamiento-por-Cables-Canopy-Tirolesa-y-Arborismo-Requisitos-NCh03025-CANOPY-2006.pdf> >, [Consulta: Febrero 2016]
- 19.- SERNATUR, Excursiones o trekking requisitos, [en línea], Chile, < <http://www.calidadturistica.cl/archivos/turismo-aventura/Excursiones-o-Trekking-Requisitos-NCh2985-Of2006.pdf>>, [Consulta: Febrero 2016]
- 20.- SERNATUR, Lista de operadores turísticos, [en línea], < <http://www.sernatur.cl/buscador-de-servicios-turisticos/>>, [Consulta: Enero 2016]

- 21.- SERNATUR, Turismo sustentable, [en línea], Chile,
<<http://www.chilesustentable.travel/distincion/antecedentes/>>,
[consulta: Enero 2016]
- 22.- SII, Impuesto primera categoría, [en línea], Chile,
<http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/renta/001_002_0700.htm> ,
[Consulta: Julio 2016]
- 23.- SII, Nueva Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo
inmovilizado, [en línea] Chile,
< http://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm>,
[Consulta: Julio 2016]
- 24.- Tripadvisor, buscador turístico, [en línea], Chile,
<https://www.tripadvisor.cl/Attractions-g858365-Activities-Pichilemu_O_Higgins_Region.html> , [consulta: Febrero 2016]
- 25.- UNWTO, 2014. Reporte anual, Primera Edición. Madrid.
- 26.- UNWTO, 2015. Reporte anual, Primera Edición. Madrid.

ANEXO

Anexo 1: Llegadas de turistas a Pichilemu durante los años 2014, 2015 y 2016.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
2014	13.889	15.587	5.139	3.158	3.024	2.259	4.066	3.555	4.697	4.484	5.490	6.747
2015	13.816	14.174	4.739	4.656	4.913	2.879	4.779	2.223	3.922	5.241	5.795	7.733
2016	12.595	14.002	5.611	3.866	3.807	2.944	5113	3955				

Fuente: Construcción a partir de datos entregados por INE.

Anexo 2: Imagen victorias.



Fuente: Sergio Reyes, Panoramio.

Anexo 3: Encuesta realizada para el estudio de demanda.

Encuesta de demanda, surfistas Pichilemu

Encuesta realizada en el sector de Pichilemu entre los días 19 al 31 de mayo de 2016. Para los resultados de la encuesta solo fueron considerados los surfistas que señalaban que no vivían en la zona.

P1 Indique su sexo

- Masculino (1)
- Femenino (2)

P2 Indique su edad:

P3 Usted es de:

- Pichilemu (pasar a pregunta #8) (1)
- Otra ciudad de Chile (2)
- Extranjero (3)

P4 ¿Por qué motivo viene a Pichilemu?

- Surf (1)
- Otro motivo (2) _____

P5 ¿Cuántas veces al año visita Pichilemu?

- 1 (1)
- 2 (2)
- 3 (3)
- 4 (4)
- 5 (5)
- 6 o más (Indique) (6) _____

P6 ¿Cuánto dura en promedio cada visita?

- 1 día (1)
- 2 días (2)
- 3 días (3)
- 4 días (4)
- 5 días (5)
- 6 días (6)
- 7 días o más (Indique) (7) _____

P7.1 ¿Visita Pichilemu acompañado?

- No (pasar a pregunta #8) (1)
- Polola/o (2)
- Familiares (Indique cuantos) (3) _____
- Amigos (Indique cuantos) (4) _____

P7.2 ¿Su acompañante(s) realiza(n) actividades al aire libre?

- Sí (1)
- No (2)

P7.3 ¿Cuál o cuáles de estas actividades realizaría con su(s) acompañante(s)?

- Canopy (1)
- Cabalgatas (2)
- Senderismo (3)
- Kayak (4)
- Running (5)
- Motocross (6)
- Excursionismo o Trekking (7)
- Pesca recreativa (8)
- Paseos en Banano (9)
- Ski acuático (10)
- Otra (Especifique) (11) _____

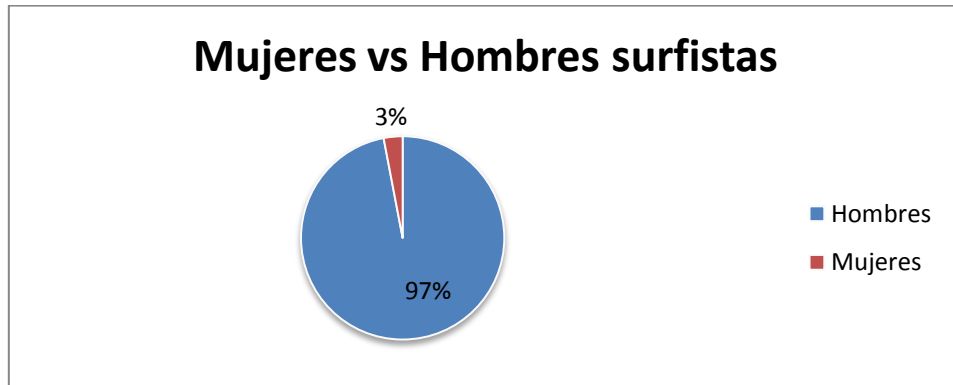
P8 ¿Ha realizado alguna de las siguientes actividades?

- Canopy (1)
- Cabalgatas (2)
- Senderismo (3)
- Kayak (4)
- Running (5)
- Motocross (6)
- Wake (7)
- Excursionismo o trekking (8)
- Pesca recreativa (9)
- Paseos en banano (10)
- Ski acuático (11)
- Otra (Especifique) (12) _____

P9 Enumere 3 de las siguientes actividades según sus preferencias, siendo 1 la más importante

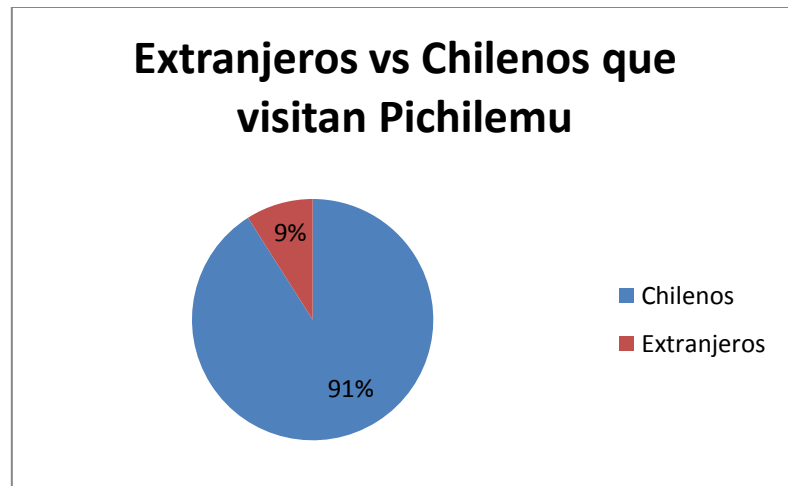
- _____ Canopy (1)
- _____ Cabalgatas (2)
- _____ Senderismo (3)
- _____ Kayak (4)
- _____ Running (5)
- _____ Motocross (6)
- _____ Wake (7)
- _____ Excursionismo o trekking (8)
- _____ Pesca recreativa (9)
- _____ Paseos en banano (10)
- _____ Ski acuático (11)
- _____ Otra (Especifique) (12)

Anexo 4: Gráfico de porcentaje de hombres v/s mujeres encuestados



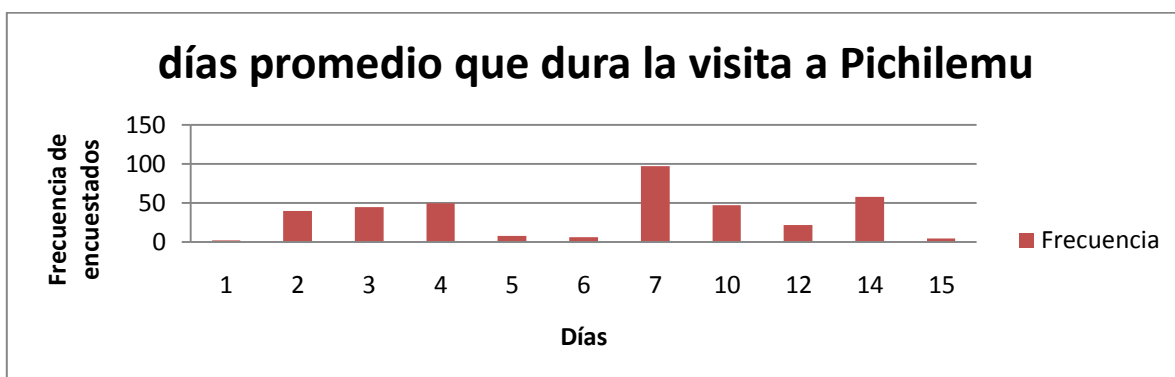
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Anexo 5: Gráfico de porcentaje de Chilenos y extranjeros surfistas que visitan Pichilemu



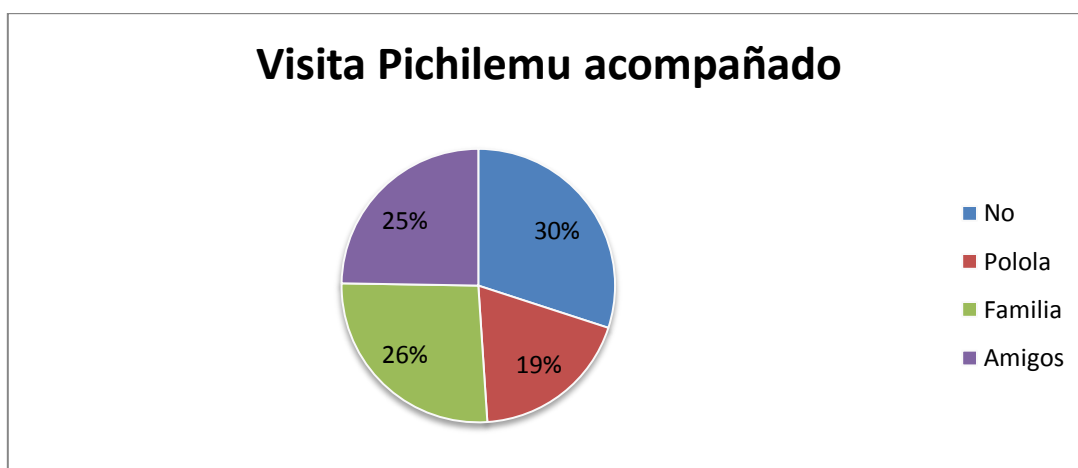
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Anexo 6: Gráfico de días promedio que dura la visita de los surfistas en Pichilemu.



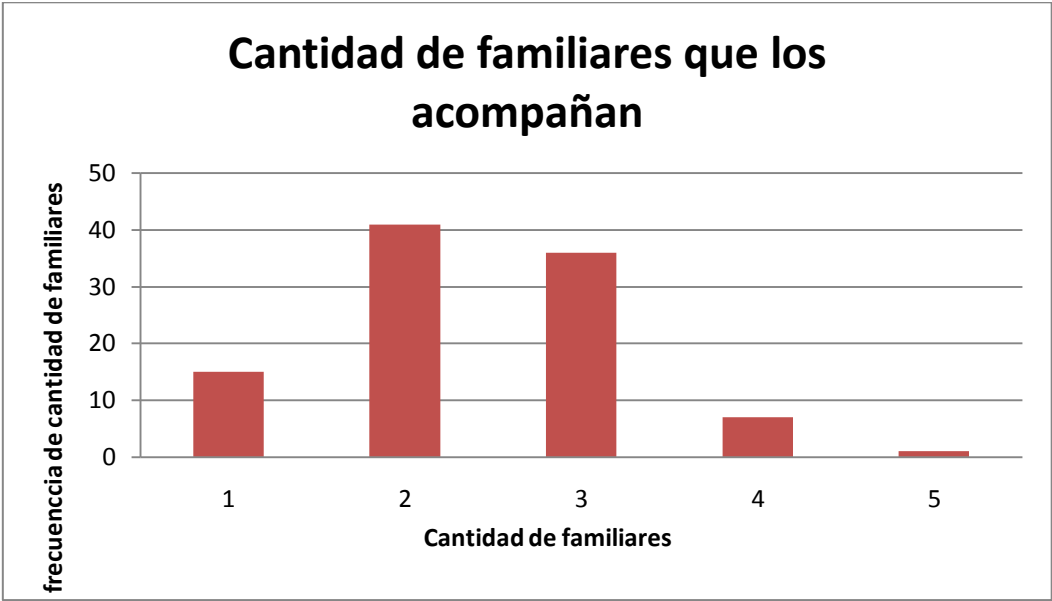
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Anexo7: Gráfico de la cantidad de surfistas que visita acompañado Pichilemu.



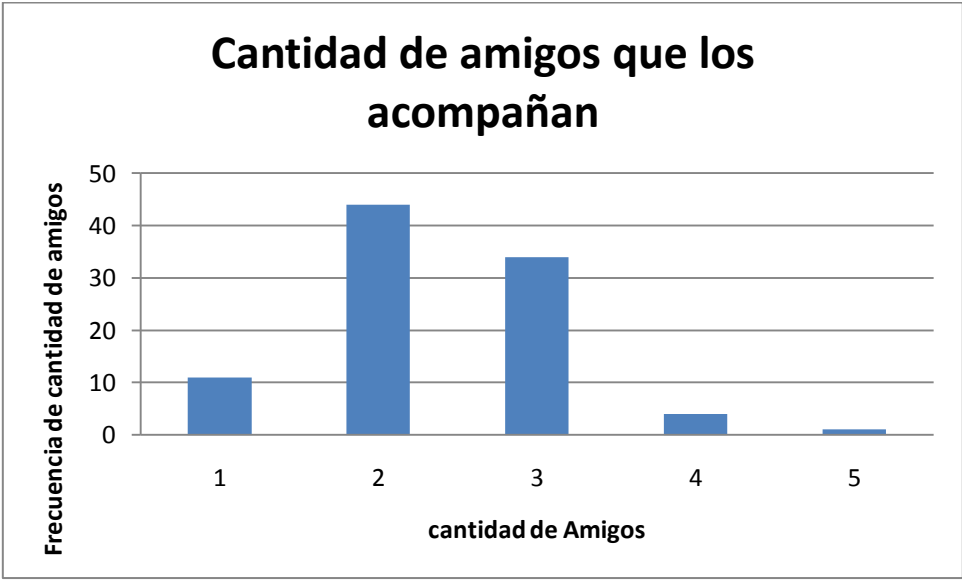
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Anexo 8: gráfico de la cantidad de familiares que acompañan a los surfistas a Pichilemu



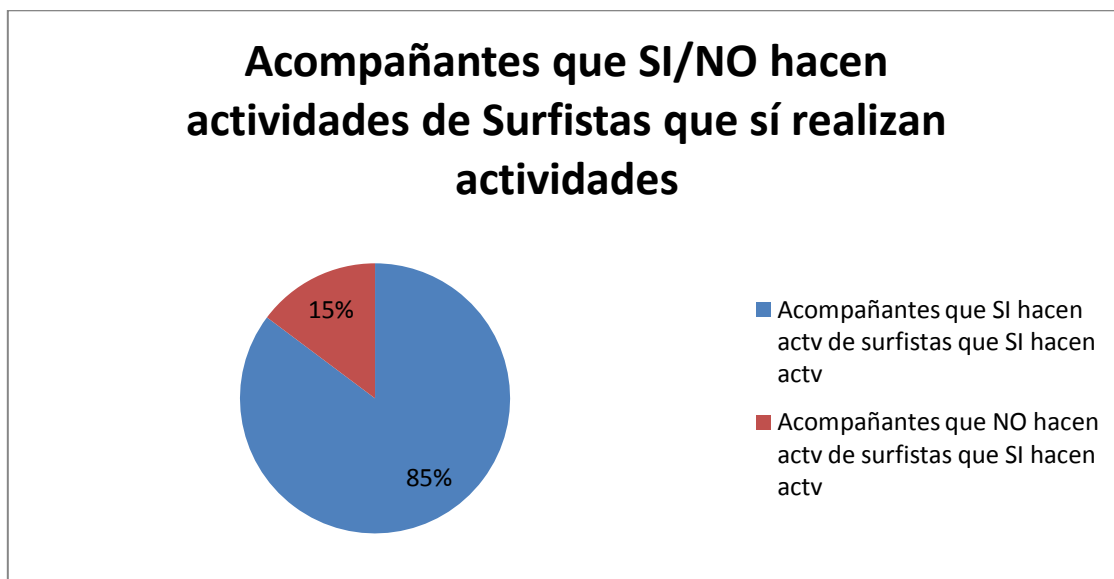
Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Anexo 9: Gráfico de la cantidad de amigos que acompañan a los surfistas a Pichilemu



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Anexo 10: Gráfico de acompañantes que SI/NO hacen actividades de aquellos surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura.



Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Anexo 11: Tabla de actividades de turismo aventura ordenadas por preferencia según preferencias que los surfistas realizarían con sus acompañantes.

ACTIVIDADES
Running
Senderismo
Canopy
Excursionismo o trekking
Cabalgatas
Kayak
Rafting
Paseos en banano
Ski acuático
Pesca recreativa
Wake
Motocross

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de la encuesta

Anexo 12: Tabla de cantidad de potenciales surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura por mes.

Mes	N° Surfistas mensuales	N° surfistas que sí realizan act.
Enero	1845	1439
Febrero	1893	1477
Marzo	633	494
Abril	622	485
Mayo	656	512
Junio	385	300
Julio	638	498
Agosto	297	232
Septiembre	524	409
Octubre	700	546
Noviembre	774	604
Diciembre	1033	806
TOTAL	10000	7800

Fuente: elaboración propia a partir los datos de estimación de demanda mensual obtenidos por medio de la encuesta de alojamiento mensual del INE y los resultados de la encuesta de demanda realizada en Pichilemu.

Anexo 13: Tabla de cantidad de potenciales surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura y que asisten a Pichilemu acompañados.

Mes	N° Surfistas mensuales	N° Surfistas que sí realizan act.	N° surfistas que sí realizan act. y asisten acompañados
Enero	1845	1439	1152
Febrero	1893	1477	1181
Marzo	633	494	395
Abril	622	485	388
Mayo	656	512	409
Junio	385	300	240
Julio	638	498	398
Agosto	297	232	185
Septiembre	524	409	327
Octubre	700	546	437
Noviembre	774	604	483
Diciembre	1033	806	645
TOTAL	10000	7800	6240

Fuente: elaboración propia a partir los datos de estimación de demanda mensual obtenidos por medio de la encuesta de alojamiento mensual del INE y los resultados de la encuesta de demanda realizada en Pichilemu.

Anexo 14: Tabla de cantidad de potenciales surfistas que sí realizan actividades de turismo aventura y cuyos acompañantes también realizan este tipo de actividades.

Mes	N° Surfistas mensuales	N° surfistas que sí realizan act. y asisten acompañados	N° acompañantes que también realizan actividades
Enero	1439	1152	979
Febrero	1477	1181	1004
Marzo	494	395	336
Abril	485	388	330
Mayo	512	409	348
Junio	300	240	204
Julio	498	398	339
Agosto	232	185	157
Septiembre	409	327	278
Octubre	546	437	371
Noviembre	604	483	411
Diciembre	806	645	548
TOTAL	7800	6240	5304

Fuente: elaboración propia a partir los datos de estimación de demanda mensual obtenidos por medio de la encuesta de alojamiento mensual del INE y los resultados de la encuesta de demanda realizada en Pichilemu.

Anexo 15: Información en base a entrevista a encargada del departamento de turismo de Pichilemu, Damina Cornejo

Entrevista a Damina Cornejo (Encargada departamento de turismo Cardenal Caro)

Se realizó la entrevista en el mes de mayo de 2016 en la oficina de Damina Cornejo.

Durante la entrevista señaló las empresas que actualmente están registradas en SERNATUR y aquellas que no pero que realizan algún tipo de actividad de turismo aventura. Hizo entrega de información respecto a la cantidad de turista que habían visitado durante el verano la zona de Pichilemu y este dato coincidía con lo entregado por la encuesta de alojamiento mensual del INE. También mencionó que los surfistas visitaban la zona durante todo el año en mayor o menor medida pero siempre había presencia de ellos en el sector, sin importar si fuese día de semana o fin de

semana. También ratificó su comportamiento de cuidado del medio ambiente y mencionó no tener más información respecto a la visita de los turistas de la que se tiene por medio de la página del SERNATUR, que se encontraban realizando estudios pero que no tenían los resultados aún.

La misma información fue recibida de parte del SERNATUR que puede ser apreciada en el extracto de la siguiente carta:

Es de importancia mencionar que, en la actualidad, SERNATUR, en conjunto con la Subsecretaría de Turismo, se encuentra trabajando para realizar un nuevo estudio de Turismo Interno, correspondiente al año 2016, cuyas cifras finales estarán disponibles en 2017.

2. Información de turismo aventura.

Los estudios aquí mencionados no recogen información acerca de la práctica de turismo aventura, sin embargo, en el caso de turismo interno y receptivo se hace referencia a algunas actividades realizadas en el lugar de destino.

Nuestro Servicio no cuenta con información acerca de los costos o presupuestos de instalaciones para la práctica de turismo aventura, ni ha elaborado manuales de procedimientos para la generación de empresas de este rubro.

Esperando que la información sea de utilidad.

**LEY DE TRANSPARENCIA
20.285
SERNATUR**

Reciba un cordial saludo,


Marcela Cabezas Keller
Directora Nacional (TyP)
Servicio Nacional de Turismo



Av. Providencia 1550, Providencia - Fono: (56-2) 27318310 - (56-2)27318313

Anexo 16: Tabla con proyección de crecimiento de demanda mensual del mercado

Mes/Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Enero	3397	3533	3674	3821	3974	4133	4298	4470	4649	4835
Febrero	3485	3624	3769	3920	4077	4240	4410	4586	4769	4960
Marzo	1165	1212	1260	1310	1363	1417	1474	1533	1594	1658
Abril	1145	1191	1238	1288	1339	1393	1449	1507	1567	1630
Mayo	1208	1256	1307	1359	1413	1470	1529	1590	1653	1719
Junio	708	736	766	796	828	861	896	932	969	1008
Julio	1175	1222	1271	1322	1375	1430	1487	1546	1608	1672
Agosto	547	569	592	615	640	666	692	720	749	779
Septiembre	964	1003	1043	1084	1128	1173	1220	1269	1319	1372
Octubre	1289	1341	1394	1450	1508	1568	1631	1696	1764	1835
Noviembre	1425	1482	1541	1603	1667	1734	1803	1875	1950	2028
Diciembre	1901	1977	2056	2138	2224	2313	2405	2502	2602	2706
TOTAL	18408	19145	19911	20708	21536	22397	23293	24225	25194	26202

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Anexo 17: Descripción 9 bloques del modelo de negocios¹⁰³

1 segmentos de mercado: Una empresa atiende uno o varios segmentos de mercado.

2 Propuesta de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante una propuesta de valor.

3 Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y venta.

4 Relaciones con los clientes: Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

5 Fuentes de ingreso: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

6 Recursos claves: Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...

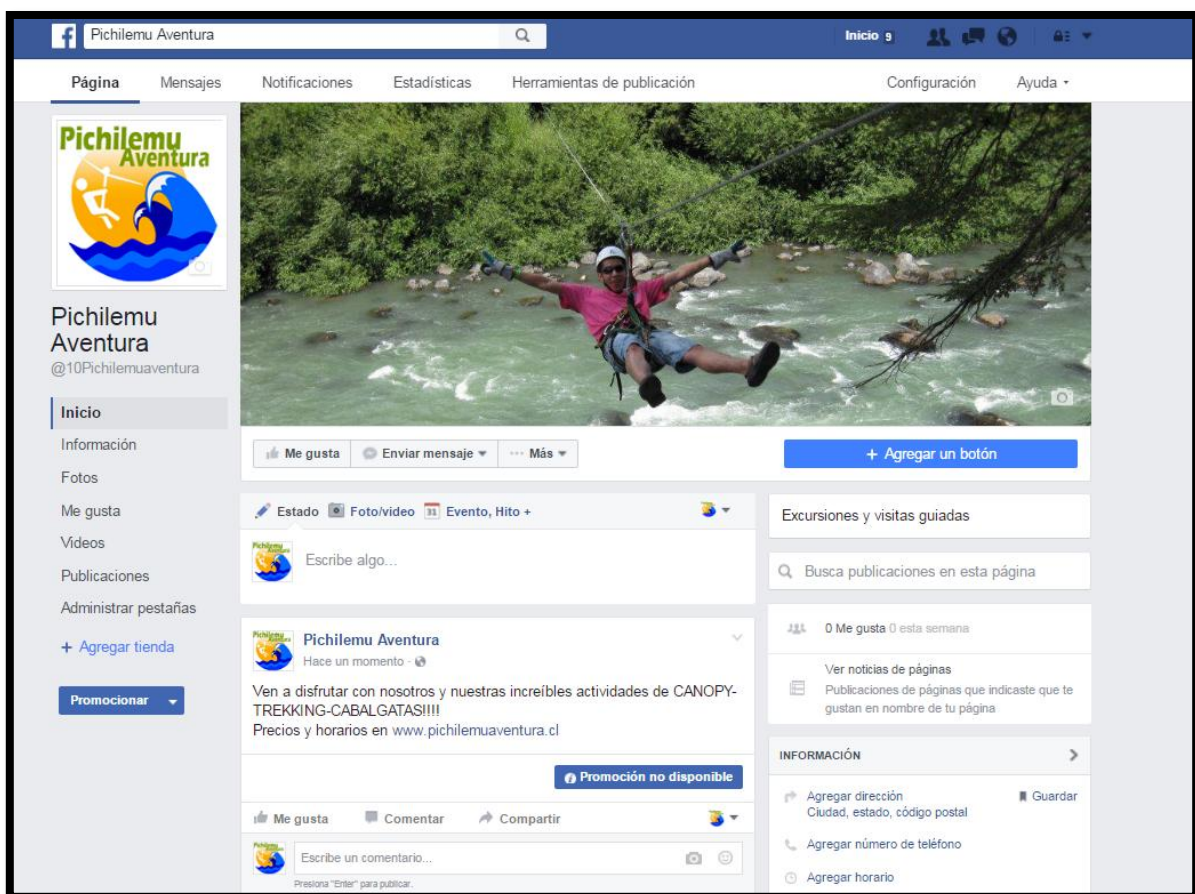
7 Actividades claves: ...mediante una serie de actividades claves.

¹⁰³ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011. Generación de modelo de negocios, Primera edición. España

8 Asociaciones claves: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

9 Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocios conforman la estructura de costes.

Anexo 18: Ejemplo de presencia en redes sociales, "Facebook"



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19: Encuesta experiencia

Nombre:	
edad:	
Actividad que realizo	
Cómo calificaría la experiencia	
Que fue lo que más y menos le gusto de la experiencia	
Que mejoraría de la experiencia	
Volvería a realizar la actividad con nosotros	
Recomendaría la experiencia a sus amigos/familiares	
Le gusto la atención de los guías	
Acepta compartir sus fotos en redes sociales	
Firma cliente	

Anexo 20: Colación compuesta por barra de cereal, jugo y fruta.

Colación	Valor
Barra cereal	\$160
Jugo caja	\$200
fruta	\$200
Barra chocolate o frutos secos	\$400
Total	\$960

Fuente: elaboración propia, precios cuentan con IVA.

Anexo 21

ANEXO 21.1 Precios Pucón

Anexo 21.1.1 Precios termas Trancura¹⁰⁴

Actividades	Temporada Baja	Temporada Alta
Cabalgatas (3 horas)	\$ 15.000	\$ 20.000
Canopy	\$ 15.000	\$ 20.000

Fuente: <http://www.termastrancura.com/tarifas/tarifas.html>

Anexo 21.1.2 Precios Trancura

Actividad	Temporada baja	Temporada alta
Canopy sin traslado	\$13.000	\$15.000
Canopy con traslado	\$15.000	\$20.000
Cabalgata	\$15.000	

Fuente: <http://trancura.cl/promociones-pucon.html>

Anexo 21.2 Precios Cajón del Maipo

Anexo 21.2.1 Precios Rancho el Añil

Actividad	Precio
Cabalgata	\$30.000

Fuente: <http://www.ranchoelanil.cl/tarifas/>

Anexo 21.2.2 Precios Hacienda los castaños

Actividad	Precio
Cabalgata 1	\$35.000
Cabalgata 2	\$25.000
Canopy (400mts)	\$7.000

Fuente: <http://www.haciendaloscstanos.cl/actividades/canopy/>

¹⁰⁴ <http://www.termastrancura.com/tarifas/tarifas.html>

Anexo 21.2.3 Precios cascada de las animas

Actividad	Precio
Canopy	\$18.000
Caminatas	\$7.000-\$90.000
Cabalgatas	\$16.000-\$105.000

Fuente: <http://www.cascada.net/main/tarifas/>

Anexo 21.2.4 Cabalgatas inti

Actividad	Precio
Cabalgata La chilenuita	\$18.000

Fuente: http://www.cabalgatasinti.cl/cabalgata_la_chilenuita.html

Anexo 21.2.5 Aventura extrema

Actividad	Precio
Trekking (4 hrs)	\$20.000
Cabalgata (2 hrs)	\$25.000

Fuente: <http://aventuraextrema.cl/servicios-cajondelmaipo>

Anexo 21.2.6 Chile rafting

Actividad	Precio
Trekking	\$18.000
Cabalgata	\$22.000

Fuente: <http://www.chilerafting.cl/>

Anexo 21.2.7 Natexplora

Actividad	Precio
Trekking	\$18.000
Cabalgata	\$30.000

Fuente: <http://natexplora.cl/>

Anexo 21.3 Precios AYACARA (Región de los lagos)

Anexos 21.3.1

Actividad	Lugar	Precio
Canopy	Cerro Phillipi	\$13.000
Canopy	Las cascadas	\$28.000
Canopy	La vara	\$14.000
Canopy	Ensenada	\$16.000

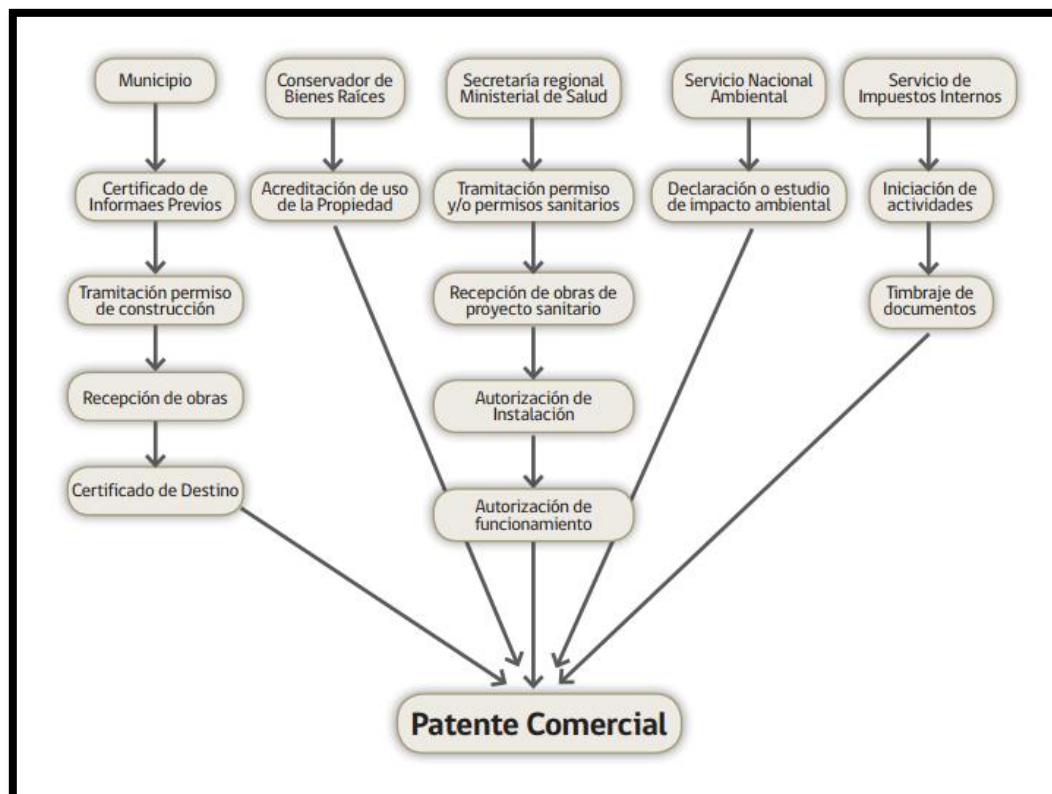
Fuente: <http://www.ayacara.cl/Canopy.htm>

Anexo 22: Permisos y certificaciones para operar un proyecto de turismo aventura

Constitución de empresa

Junto a los trámites legales y de formación de empresa como para cualquier empresa que se debe generar para poder comenzar un negocio en el caso particular del turismo aventura es necesario que se realice un registro una vez creada la empresa en el registro de SERNATUR¹⁰⁵. Este registro se realiza para una actividad en particular y una vez registrada la empresa se puede hacer ingreso el resto de las actividades.

El resumen de los pasos en general es el siguiente para la obtención del proceso de patente comercial de un tipo de centro de este tipo:



¹⁰⁵ <http://registro.sernatur.cl/registro.php>

Anexo 23: Ejemplo volante, Pichilemu Aventura



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 24: Ejemplo ticket de compra.



Pichilemu
Aventura

Comprobante de compra

Actividad: _____

Nombre Cliente: _____

Fecha actividad: _____

Hora actividad: _____



SELLO DE
Calidad
Turística

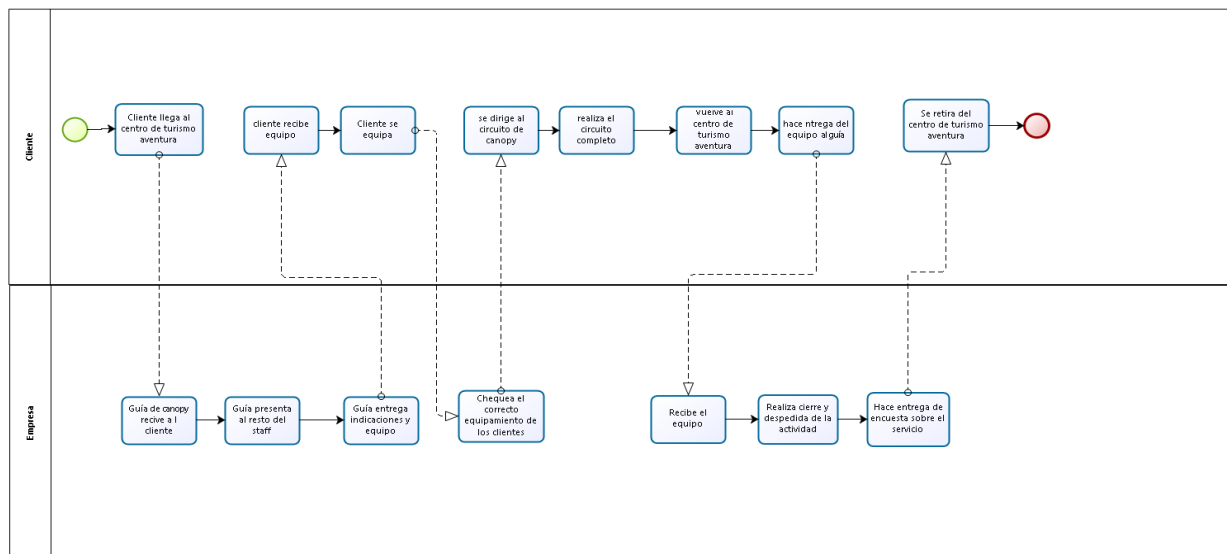
Fuente: Elaboración propia

Anexo 25: BPM Canopy y Cabalgata

Proceso de operación Canopy

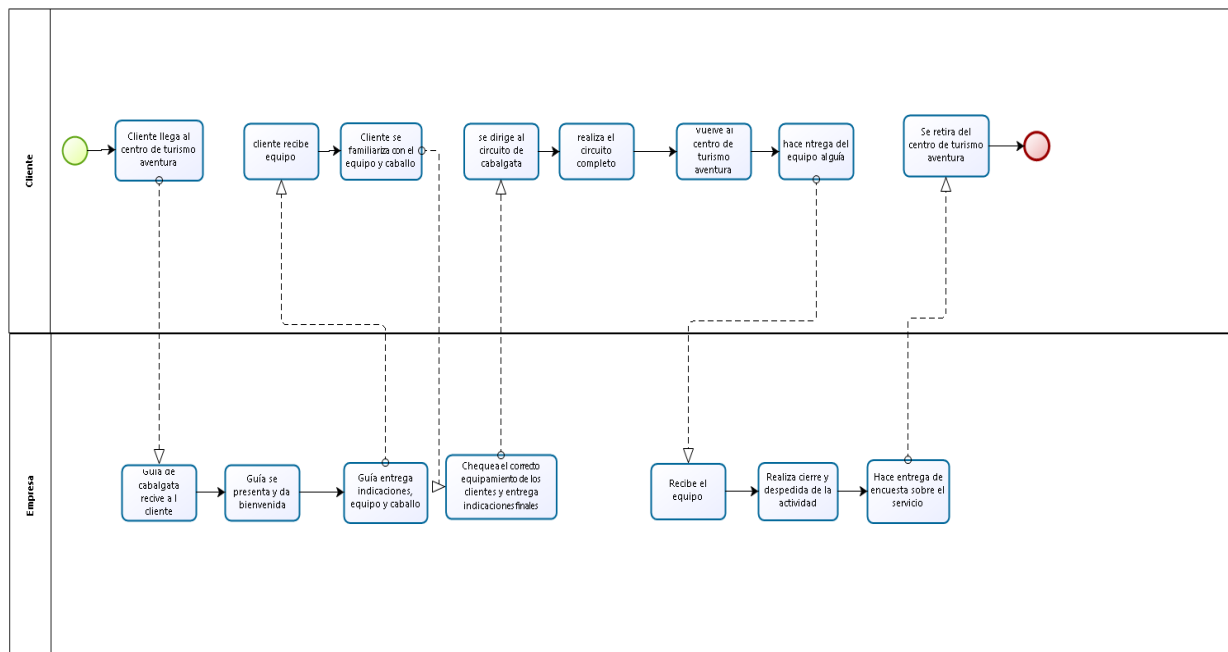
Este proceso parte con la llegada de los clientes al centro de turismo aventura "Pichilemu Aventura". Aquí son recibidos por el guía encargado del Canopy y su staff. El guía da la bienvenida al grupo, presenta a sus staff y procede a entregar las indicaciones y el equipo para la actividad. El cliente recibe el equipo, se equipa mientras es ayudado y chequeado su correcto equipamiento por medio de los guías. Una vez todos listos se dirigen caminando al lugar donde será realizada la actividad.

Una vez realizada la actividad completa es que el grupo completo regresa al lugar de recepción del centro de turismo aventura "Pichilemu Aventura", donde los clientes entregan el equipo que utilizaron a los guías, quienes hacen recepción de estos y el guía encargado del Canopy junto a su staff realizan un cierre de la actividad junto a una despedida, para así proceder a entregar una encuesta sobre el servicio entregado que los clientes deben contestar y entregar al guía o en la oficina de la empresa posteriormente, de esta forma finalmente los clientes abandonan el centro de turismo aventura.



PROCESO DE OPERACIÓN CABALGATA

Este proceso se inicia con la llegada de los clientes al centro de turismo aventura "Pichilemu Aventura", donde son recibidos por el guía encargado de la cabalgata, quien se presenta y les da la bienvenida a la actividad. El guía procede a entregar las indicaciones para la actividad junto con el equipo y designa un caballo para cada uno de los clientes. Estos reciben el equipo y se familiarizan con él y el caballo que les han asignado. El guía chequea el equipamiento y entrega las indicaciones finales sobre cómo hacer uso correctamente de ellos y del caballo. Posteriormente el grupo se dirige al lugar donde se dará inicio a la actividad. Una vez realizada la actividad el grupo completo junto a los guías regresa al centro de turismo aventura, donde los clientes hacen entrega del equipo y el caballo al guía, el cual recibe el equipo, realiza un cierre de la actividad junto a una despedida, para así proceder a entregar una encuesta sobre el servicio entregado que los clientes deben contestar y entregar al guía o en la oficina de la empresa posteriormente, de esta forma finalmente los clientes abandonan el centro de turismo aventura



Anexo 26: Cantidad de cupos ofrecidos por actividad

Canopy

Mes	Días	Clientes	N° actividades	Total oferta
enero	20	12	4	960
Febrero	20	12	4	960
Marzo	10	8	4	320
abril	10	8	4	320
mayo	11	8	4	352
junio	6	8	4	192
julio	10	8	4	320
agosto	5	8	4	160
septiembre	8	8	4	256
octubre	11	8	4	352
noviembre	12	8	4	384
diciembre	17	8	4	544
TOTAL				5120

Fuente: Elaboración propia

Trekking

Mes	Días	Clientes	N° actividades	Total oferta
enero	30	12	1	360
Febrero	30	12	1	360
Marzo	20	12	1	240
abril	20	12	1	240
mayo	20	12	1	240
junio	19	12	1	228
julio	20	12	1	240
agosto	15	12	1	180
septiembre	20	12	1	240
octubre	20	12	1	240
noviembre	20	12	1	240
diciembre	20	12	1	240
TOTAL				3048

Fuente: Elaboración propia

Cabalgata

Mes	Días	Clientes	Nº actividades	Total oferta
enero	30	10	1	300
Febrero	30	10	1	300
Marzo	12	10	1	120
abril	12	10	1	120
mayo	13	10	1	130
junio	7	10	1	70
julio	12	10	1	120
agosto	6	10	1	60
septiembre	10	10	1	100
octubre	14	10	1	140
noviembre	15	10	1	150
diciembre	20	10	1	200
TOTAL				1810

Fuente: Elaboración propia

Anexo 27: Declaración medica

Nombre:	
Rut:	
¿Tiene alguna alergia?	
¿Presenta problemas cardiovasculares o de presión?	
¿Está medicado? ¿Presenta alguna contraindicación médica?	
¿Alguna otra enfermedad no mencionada antes?	
¿Tiene previsión de salud? ¿Cuál?	
En caso de emergencia contactar a: Nombre y número telefónico	
FIRMA	

Fuente: Elaboración propia

Anexo 28: Inspección visual diaria Canopy

Descripción	Plataforma					
	1	2	3	4	5	6
Verificación posición de la línea						
Control estado de anclajes del cable						
Control de estado de los anclajes de seguridad de las personas						
Control de acceso de los clientes						
Control de las plataformas						

Fuente: Elaboración propia

Anexo 29: Tabla de costos actividades

Costo actividades	NETO	IVA	TOTAL
traslado por actividad	\$ 10.084	\$ 1.916	\$ 12.000
colación	\$ 840	\$ 160	\$ 1.000
seguro cliente	\$ 446	\$ 85	\$ 531
Pasto diario por caballo	\$ 840	\$ 160	\$ 1.000
gastos básicos mensual	\$ 50.420	\$ 9.580	\$ 60.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 30: GASTOS OFICINA

Gastos de oficina	NETO	IVA	TOTAL
Suministros básicos	\$ 42.017	\$ 7.983	\$ 50.000
plan empresa celulares	\$ 84.034	\$ 15.966	\$ 100.000
Gastos de oficina	\$ 84.034	\$ 15.966	\$ 100.000
Red compra	\$ 46.218	\$ 8.782	\$ 55.000
Marketing	\$ 126.050	\$ 23.950	\$ 150.000
Internet-teléfono fijo	\$ 25.210	\$ 4.790	\$ 30.000
Total gastos	\$ 407.563	\$ 77.437	\$ 485.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 31: Sueldo liquido recepcionista.

Signo	Ítem	Monto
+	Sueldo Base	\$ 280.000
+	Gratificación	\$ 70.000
=	Sueldo Bruto	\$ 350.000
-	AFP	\$ 36.645
-	Isapre	\$ 24.500
-	seguro cesantía	\$ 2.100
=	Sueldo liquido	\$ 286.755

Fuente: Elaboración propia

Anexo 32: Sueldo liquido Administrador

Signo	Ítem	Monto
+	Sueldo Base	\$ 1.098.073
+	Gratificación	\$ 101.927
=	Sueldo Bruto	\$ 1.200.000
-	AFP	\$ 125.640
-	Isapre	\$ 84.000
-	seguro cesantía	\$ 7.200
-	Impuesto	14635
=	Sueldo liquido	\$ 968.525

Fuente: Elaboración propia

Anexo 33: Inversión Cabalgata

Elemento	Valor
montura	\$ 250.000
accioneras	\$ 6.000
bosalillos con lazo	\$ 20.000
cabezada con cinta	\$ 20.000
cinchas	\$ 25.000
clavos para herrar	\$ 5.500
gauchas	\$ 20.000
herradura	\$ 4.000
jaquimas	\$ 5.500
lazo	\$ 35.000
riendas	\$ 80.000
TOTAL	\$ 471.000

Fuente: Elaboración propia

ANEXO34: Inversión General

Constitución empresa	\$ 39.916	\$ 210.084	\$ 250.000
patente	\$ 15.966	\$ 84.034	\$ 100.000
pagina web	\$ 47.899	\$ 252.101	\$ 300.000
multifuncional	\$ 9.580	\$ 50.420	\$ 60.000
equipo comunicación	\$ 28.739	\$ 151.261	\$ 180.000
extintor	\$ 8.462	\$ 44.538	\$ 53.000
contenedor de basura	\$ 4.790	\$ 25.210	\$ 30.000
uniformes	\$ 47.899	\$ 252.101	\$ 300.000
computador escritorio	\$ 63.866	\$ 336.134	\$ 400.000
notebook administrador	\$ 79.832	\$ 420.168	\$ 500.000
silla secretaria	\$ 11.176	\$ 58.824	\$ 70.000
escritorio	\$ 31.933	\$ 168.067	\$ 200.000
sillasx5	\$ 23.950	\$ 126.050	\$ 150.000
decoración	\$ 15.966	\$ 84.034	\$ 100.000
estantes	\$ 15.966	\$ 84.034	\$ 100.000
Furgón	\$ 2.962.084	\$ 15.589.916	\$ 18.552.000
Total	\$ 3.408.025	\$ 17.936.975	\$ 21.345.000

Fuente: Elaboración propia

Anexo 35: CAPM

Para obtener la tasa de descuento es necesario desarrollar el siguiente modelo:

$$r_E = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

r_E = Costo de capital

r_f = Tasa libre de riesgo

β = Beta

r_m = retorno de mercado

Para poder obtener el valor de la tasa libre de riesgo se tomo el promedio de de la tasa de interés de los bonos del banco central¹⁰⁶ entre los años 2006 y 2015 lo que da un valor de 5,7%.

Año	Tasa bono
2006	6,16
2007	6,08
2008	6,94
2009	5,66
2010	6,25
2011	5,97
2012	5,43
2013	5,29
2014	4,72
2015	4,48
Promedio	5,70

Fuente: Datos obtenidos del Banco central

Para obtener la tasa de retorno de mercado se promedió la variación anual entre los años 2006 y 2015 del IPSA¹⁰⁷ obteniendo una tasa del 9%.

¹⁰⁶ www.banchileinversiones.cl/c/document_library/get_file?uuid=cab80433-b26a-41fb-94d5-c4f44f86cd5b&groupId=10139

Año	IPSA
2006	37,10%
2007	13,32%
2008	-22,13%
2009	50,71%
2010	37,59%
2011	-15,22%
2012	2,96%
2013	-14,00%
2014	4,10%
2015	-4,43%
Promedio	9,00%

Fuente: Datos obtenidos de la bolsa de Santiago

Finalmente el dato más difícil de encontrar fue el Beta acorde al proyecto, se busco dentro de los betas establecidos para Chile¹⁰⁸ pero no había ninguno que se asemejara, siendo el valor más alto de los betas 1,55. Debido a esto se reviso el mercado de EE.UU.¹⁰⁹ donde tampoco se encontró algún mercado parecido, pero a diferencia del mercado en Chile se encontró un beta máximo de valor más alto, igual a: 1,91. Como el beta encontrado era más alto, decidió realizarse el cálculo con dicho valor, lo que entrego el siguiente resultado:

$$r_E = 5,7\% + 1,91(9\% - 5,7\%) = 12,003\%$$

Así la tasa de descuento tiene un valor de 12,003%

107

<http://www.bolsadesantiago.com/Sintesis%20y%20Estadisticas/Estad%C3%ADsticas%20Anuales%202006.pdf>

¹⁰⁸ http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/betas_colombia.php

¹⁰⁹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Anexo 36: Flujo de caja

Flujo Caja	Items	Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+	Ingresos canopy		\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664	\$ 64.153.664
+	Ingresos Trekking		\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563	\$ 45.907.563
+	Ingresos Cabalgatas		\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143	\$ 37.857.143
+/-	Ganancias/perdidas de capital												\$ 8.550.000
-	Total cuentas canopy												
-	Total cuentas Trekking												
-	Total Cuentas cabalgatas												
-	Mantencion canopy												
-	Cuento trekking												
-	Total cuentas generales												
-	Depreciacion Canopy												
-	Depreciacion Trekking												
-	Depreciacion Cabalgatas												
-	Depreciacion General												
=	Utilidad antes de impuesto		\$ 21.365.822	\$ 22.306.939	\$ 22.306.939	\$ 21.567.503	\$ 22.323.805	\$ 22.323.805	\$ 22.117.923	\$ 25.138.331	\$ 25.260.180	\$ 25.138.331	\$ 35.016.342
-	Impuesto primera categoria (25%)												
=	Utilidad despues de impuesto		\$ 16.024.367	\$ 16.730.243	\$ 16.730.243	\$ 16.175.627	\$ 16.742.854	\$ 16.742.854	\$ 16.568.442	\$ 18.345.135	\$ 18.345.135	\$ 18.345.135	\$ 26.262.257
+	Depreciacion canopy												
+	Depreciacion Trekking												
+	Depreciacion Cabalgatas												
+	Depreciacion General												
+/-	Ganancias/perdidas de capital												
=	Flujo Operacional		\$ 23.240.853	\$ 23.005.559	\$ 23.005.559	\$ 22.434.130	\$ 23.001.357	\$ 23.001.357	\$ 22.296.525	\$ 22.267.264	\$ 22.267.264	\$ 21.541.423	\$ 19.828.223
-	Inversion fija Canopy (e/IVA)												
-	Inversion fija Trekking (e/IVA)												
-	Inversion fija Cabalgata (e/IVA)												
-	Inversion fija General (e/IVA)												
-	IVA inversion Canopy												
-	IVA inversion Trekking												
-	IVA inversion Cabalgata												
-	IVA inversion General												
+	Valor residual												
-	Capital de trabajo												
+	Recuperacion Capital de Trabajo												
=	Flujo de capital		\$ 3.951.529	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.053.817
=	Flujo caja privado		\$ 33.192.383	\$ 23.005.559	\$ 23.005.559	\$ 22.434.130	\$ 23.001.357	\$ 23.001.357	\$ 22.296.525	\$ 22.267.264	\$ 22.267.264	\$ 21.541.423	\$ 12.868.040
	Flujo caja acumulado		\$ 76.837.817	\$ 43.645.435	\$ 20.639.875	\$ 2.365.664	\$ 24.799.814	\$ 47.801.171	\$ 70.802.529	\$ 93.039.054	\$ 115.366.318	\$ 136.307.741	\$ 173.795.791
	VAM(15%)		\$ 51.153.791										
	TIR		31,5%										

Anexo 37: Flujos para primeros 12 meses de cada una de las actividades.

A continuación se presentan los flujos para los primeros 12 meses de Canopy, Trekking y Cabalgatas (en ese orden respectivamente). Los flujos presentan los ingresos para la demanda antes estimada en cada período. También presenta los costos fijos y variables propios de cada una de las actividades. A Partir de estos datos se obtienen los flujos netos para cada mes. Cabe destacar que el impuesto de primera categoría y el iva crédito no están señalados en este flujo, pero si fueron considerados en el flujo de caja anual con horizonte de 10 años.

Flujo mensual de Canopy

CANOPY	Items/meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 TOTAL		
INGRESOS	Ventas	\$14,220,000	\$14,590,000	\$4,800,000	\$4,800,000	\$5,070,000	\$2,880,000	\$4,800,000	\$2,400,000	\$3,840,000	\$5,280,000	\$5,760,000	\$7,920,000	\$76,350,000	
	Iva debito	-\$2,270,420	-\$2,327,699	-\$766,387	-\$766,387	-\$809,495	-\$459,632	-\$766,387	-\$383,193	-\$610,109	-\$843,025	-\$919,664	-\$1,264,538	-\$12,190,336	
	Venta neta	\$11,949,580	\$12,262,301	\$4,033,613	\$4,033,613	\$4,260,504	\$2,420,368	\$4,033,613	\$2,016,807	\$3,229,891	\$4,436,975	\$4,340,336	\$6,655,462	\$64,159,664	
COSTOS	Sueldo Guia encargado	-\$1,185,000	-\$1,215,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$720,000	-\$930,000	-\$9,710,000	
	Sueldo Guia 2	-\$1,185,000	-\$1,215,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$720,000	-\$930,000	-\$9,710,000	
	Sueldo Guia 3	-\$1,185,000	-\$1,215,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$700,000	-\$720,000	-\$930,000	-\$9,710,000	
	Sueldo Guia 4	-\$800,000	-\$800,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	-\$1,600,000	
	Sueldos Totales	-\$4,355,000	-\$4,445,000	-\$2,100,000	-\$2,100,000	-\$2,100,000	-\$2,100,000	-\$2,100,000	-\$2,100,000	-\$2,100,000	-\$2,100,000	-\$2,160,000	-\$2,970,000	-\$30,730,000	
	Costo traslado	-\$948,000	-\$972,000	-\$480,000	-\$480,000	-\$516,000	-\$288,000	-\$480,000	-\$240,000	-\$240,000	-\$384,000	-\$528,000	-\$576,000	-\$732,000	-\$6,684,000
	Iva credito	\$151,361	\$155,193	\$76,639	\$76,639	\$82,387	\$45,993	\$76,639	\$38,319	\$61,371	\$84,303	\$91,996	\$126,454	\$1,067,169	
	Costo trasadoneo	-\$796,639	-\$816,807	-\$403,361	-\$403,361	-\$433,613	-\$242,077	-\$403,361	-\$201,681	-\$322,689	-\$443,697	-\$484,034	-\$665,546	-\$5,616,807	
	Seguro clientes neto	-\$422,791	-\$433,455	-\$142,714	-\$142,714	-\$150,742	-\$85,629	-\$142,714	-\$71,357	-\$114,172	-\$156,996	-\$171,257	-\$235,479	-\$2,270,051	
	seguro guias neto	-\$167,309	-\$167,309	-\$125,482	-\$125,482	-\$125,482	-\$125,482	-\$125,482	-\$125,482	-\$125,482	-\$125,482	-\$125,482	-\$125,482	-\$1,589,494	
total seguros neto	-\$550,100	-\$600,804	-\$288,166	-\$288,166	-\$278,224	-\$211,110	-\$288,166	-\$166,839	-\$239,653	-\$282,467	-\$286,739	-\$380,960	-\$3,659,465		
TOTAL COSTOS VENTAS NETO	-\$5,741,739	-\$5,862,611	-\$2,771,557	-\$2,771,557	-\$2,809,837	-\$2,553,421	-\$2,771,557	-\$2,498,519	-\$2,662,342	-\$2,826,165	-\$2,940,773	-\$3,996,507	-\$40,206,231		
Beneficio Neto	\$6,207,841	\$6,399,490	\$1,262,056	\$1,262,056	\$1,450,667	\$1,822,939	\$1,262,056	\$491,713	\$584,549	\$1,610,810	\$1,999,564	\$2,659,956	\$23,953,373		

Flujo mensual de Trekking

TREKKING	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 TOTAL	
INGRESOS													
Ventas	\$6.480.000	\$6.480.000	\$4.320.000	\$4.320.000	\$4.320.000	\$4.094.000	\$4.320.000	\$3.086.000	\$4.320.000	\$4.320.000	\$4.320.000	\$4.320.000	\$54.630.000
IVA debito	-\$1.034.622	-\$1.034.622	-\$689.748	-\$689.748	-\$689.748	-\$640.681	-\$689.748	-\$494.319	-\$689.748	-\$689.748	-\$689.748	-\$689.748	-\$8.722.437
Venta neta	\$5.445.378	\$5.445.378	\$3.630.252	\$3.630.252	\$3.630.252	\$3.373.109	\$3.630.252	\$2.601.681	\$3.630.252	\$3.630.252	\$3.630.252	\$3.630.252	\$45.907.563
Sueldos GUIA CAPSAJAO	-\$1.200.000	-\$1.200.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$760.000	-\$800.000	-\$700.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$800.000	-\$10.290.000
Sueldo acompañante	-\$900.000	-\$900.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$700.000	-\$8.800.000
Sueldos Totales	-\$2.100.000	-\$2.100.000	-\$1.500.000	-\$1.500.000	-\$1.500.000	-\$1.460.000	-\$1.500.000	-\$1.400.000	-\$1.500.000	-\$1.500.000	-\$1.500.000	-\$1.500.000	-\$19.090.000
Costo traslado	-\$360.000	-\$360.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$228.000	-\$240.000	-\$180.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$3.048.000
IVA credito	\$57.479	\$57.479	\$38.319	\$38.319	\$38.319	\$36.403	\$38.319	\$28.739	\$38.319	\$38.319	\$38.319	\$38.319	\$468.655
Costo trasladado NETO	-\$302.521	-\$302.521	-\$201.681	-\$201.681	-\$201.681	-\$191.597	-\$201.681	-\$151.261	-\$201.681	-\$201.681	-\$201.681	-\$201.681	-\$2.581.345
Colacion	-\$360.000	-\$360.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$223.000	-\$240.000	-\$172.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$240.000	-\$3.036.000
IVA credito	\$57.479	\$57.479	\$38.319	\$38.319	\$38.319	\$36.605	\$38.319	\$27.462	\$38.319	\$38.319	\$38.319	\$38.319	\$484.580
Colacion NETO	-\$302.521	-\$302.521	-\$201.681	-\$201.681	-\$201.681	-\$187.395	-\$201.681	-\$144.538	-\$201.681	-\$201.681	-\$201.681	-\$201.681	-\$2.550.420
seguro clientes neto	-\$160.554	-\$160.554	-\$107.036	-\$107.036	-\$107.036	-\$99.454	-\$107.036	-\$76.709	-\$107.036	-\$107.036	-\$107.036	-\$107.036	-\$1.353.557
seguro guias neto	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$83.654	-\$1.003.653
total seguros NETO	-\$244.208	-\$244.208	-\$180.690	-\$180.690	-\$180.690	-\$183.109	-\$180.690	-\$160.363	-\$180.690	-\$180.690	-\$180.690	-\$180.690	-\$2.357.147
TOTAL COSTOS VENTAS NETO	-\$2.949.250	-\$2,949,250	-\$2,094,052	-\$2,094,052	-\$2,094,052	-\$2,022,100	-\$2,094,052	-\$1,856,162	-\$2,094,052	-\$2,094,052	-\$2,094,052	-\$2,094,052	-\$28,529,174
Beneficio neto	\$2.496.128	\$2.496.128	\$1.536.201	\$1.536.201	\$1.536.201	\$1.351.009	\$1.536.201	\$745.519	\$1.536.201	\$1.536.201	\$1.536.201	\$1.536.201	\$19.378.389

Flujo mensual de Cabalgatas

CABALGATAS	Items/meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL	
INGRESOS	Ventas	\$ 7,500,000	\$ 7,500,000	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000	\$ 3,175,000	\$ 1,750,000	\$ 3,000,000	\$ 1,500,000	\$ 2,500,000	\$ 3,375,000	\$ 3,750,000	\$ 5,000,000	\$ 45,050,000	
	iva debito	-\$ 1,197,479	-\$ 1,197,479	-\$ 478,992	-\$ 478,992	-\$ 506,933	-\$ 279,412	-\$ 478,992	-\$ 239,496	-\$ 399,160	-\$ 538,666	-\$ 598,739	-\$ 798,319	-\$ 7,192,857	
	VENTA NETA	\$ 6,302,521	\$ 6,302,521	\$ 2,521,008	\$ 2,521,008	\$ 2,668,067	\$ 1,470,588	\$ 2,521,008	\$ 1,260,504	\$ 2,100,840	\$ 2,836,334	\$ 3,151,261	\$ 4,201,681	\$ 37,857,143	
COSTOS	Sueldo Guia	-\$ 1,200,000	-\$ 1,200,000	-\$ 700,000	-\$ 700,000	-\$ 700,000	-\$ 700,000	-\$ 700,000	-\$ 700,000	-\$ 700,000	-\$ 700,000	-\$ 700,000	-\$ 800,000	-\$ 9,500,000	
	Sueldo veterinario	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 150,000	-\$ 1,800,000	
	Sueldos totales	-\$ 1,350,000	-\$ 1,350,000	-\$ 850,000	-\$ 850,000	-\$ 850,000	-\$ 850,000	-\$ 850,000	-\$ 850,000	-\$ 850,000	-\$ 850,000	-\$ 850,000	-\$ 950,000	-\$ 11,300,000	
	Costo traslado	-\$ 360,000	-\$ 360,000	-\$ 144,000	-\$ 144,000	-\$ 156,000	-\$ 94,000	-\$ 144,000	-\$ 72,000	-\$ 120,000	-\$ 120,000	-\$ 168,000	-\$ 180,000	-\$ 240,000	-\$ 2,172,000
	iva credito	\$ 57,479	\$ 57,479	\$ 22,992	\$ 22,992	\$ 24,908	\$ 13,412	\$ 22,992	\$ 11,496	\$ 19,160	\$ 19,160	\$ 26,824	\$ 28,739	\$ 38,319	\$ 346,730
	Costo traslado NETO	-\$ 302,521	-\$ 302,521	-\$ 121,008	-\$ 121,008	-\$ 131,092	-\$ 70,588	-\$ 121,008	-\$ 60,504	-\$ 100,840	-\$ 100,840	-\$ 141,176	-\$ 151,261	-\$ 201,681	-\$ 1,825,270
	Alimento caballos	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 390,000	-\$ 4,680,000
	iva credito	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 62,269	\$ 747,227
	Alimento caballos NETO	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 327,731	-\$ 3,932,779
	Colacion cabalgata	-\$ 300,000	-\$ 300,000	-\$ 120,000	-\$ 120,000	-\$ 127,000	-\$ 70,000	-\$ 120,000	-\$ 60,000	-\$ 100,000	-\$ 100,000	-\$ 135,000	-\$ 150,000	-\$ 200,000	-\$ 1,802,000
	iva credito	\$ 47,899	\$ 47,899	\$ 19,160	\$ 19,160	\$ 20,277	\$ 11,176	\$ 19,160	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,596	\$ 21,555	\$ 23,950	\$ 31,333	\$ 287,774
	Colacion cabalgata NETO	-\$ 252,101	-\$ 252,101	-\$ 100,840	-\$ 100,840	-\$ 106,723	-\$ 58,824	-\$ 100,840	-\$ 50,420	-\$ 84,034	-\$ 84,034	-\$ 113,445	-\$ 126,050	-\$ 168,067	-\$ 1,514,228
	gastos basicos (agualuz)	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 60,000	-\$ 720,000
	iva credito	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 9,590	\$ 114,958
	gastos basicos NETO	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 50,420	-\$ 605,042
Seguro animales neto	-\$ 133,795	-\$ 133,795	-\$ 53,518	-\$ 53,518	-\$ 56,640	-\$ 31,219	-\$ 53,518	-\$ 26,759	-\$ 44,598	-\$ 44,598	-\$ 60,208	-\$ 66,097	-\$ 89,197	-\$ 803,661	
Seguro guia neto	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 41,827	-\$ 501,929	
total seguros NETO	-\$ 175,622	-\$ 175,622	-\$ 95,345	-\$ 95,345	-\$ 98,467	-\$ 73,046	-\$ 95,345	-\$ 68,586	-\$ 66,425	-\$ 66,425	-\$ 102,035	-\$ 108,725	-\$ 131,024	-\$ 1,305,587	
TOTAL COSTOS VENTAS NETO	-\$ 2,458,395	-\$ 2,458,395	-\$ 1,545,345	-\$ 1,545,345	-\$ 1,564,433	-\$ 1,430,609	-\$ 1,545,345	-\$ 1,407,662	-\$ 1,407,662	-\$ 1,499,451	-\$ 1,584,808	-\$ 1,614,187	-\$ 1,828,923	-\$ 20,482,898	
Beneficio neto	\$ 3,844,126	\$ 3,844,126	\$ 975,663	\$ 975,663	\$ 1,103,634	\$ 39,979	\$ 975,663	-\$ 147,158	-\$ 147,158	\$ 601,390	\$ 1,251,327	\$ 1,537,074	\$ 2,372,758	\$ 17,374,245	

Anexo 39: Flujo de caja con crédito bancario

Para el siguiente flujo de caja se contemplo un crédito bancario para pequeña empresa por un monto de \$70.000.000 CLP y una tasa mensual de 1,2%. Para ello se construyeron los valores de las amortizaciones y los pagos de intereses por créditos.

Flujo de caja con crédito bancario

Items	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
+ Ingresos canopy		\$ 54.535.714	\$ 54.535.714	\$ 54.535.714	\$ 54.535.714	\$ 54.535.714	\$ 54.535.714	\$ 54.535.714	\$ 54.535.714	\$ 54.535.714	\$ 54.535.714
+ Ingresos Trekking		\$ 39.021.429	\$ 39.021.429	\$ 39.021.429	\$ 39.021.429	\$ 39.021.429	\$ 39.021.429	\$ 39.021.429	\$ 39.021.429	\$ 39.021.429	\$ 39.021.429
+ Ingresos Cabalgatas		\$ 32.178.571	\$ 32.178.571	\$ 32.178.571	\$ 32.178.571	\$ 32.178.571	\$ 32.178.571	\$ 32.178.571	\$ 32.178.571	\$ 32.178.571	\$ 32.178.571
+/- Ganancias/perdida de capital											\$ 8.550.000
- Total costos canopy		-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334	-\$ 37.431.334
- Total costos Trekking		-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090	-\$ 24.060.090
- Total Costos cabalgatas		-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567	-\$ 19.394.567
- Mantenencia canopy		-\$ 252.101	-\$ 252.101	-\$ 252.101	-\$ 252.101	-\$ 252.101	-\$ 252.101	-\$ 252.101	-\$ 252.101	-\$ 252.101	-\$ 252.101
- Costo trekking		-\$ 341.176	-\$ 341.176	-\$ 341.176	-\$ 341.176	-\$ 341.176	-\$ 341.176	-\$ 341.176	-\$ 341.176	-\$ 341.176	-\$ 341.176
- Total costos generales		-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420	-\$ 30.330.420
- Depreciacion Canopy		-\$ 2.042.017	-\$ 2.042.017	-\$ 2.042.017	-\$ 2.042.017	-\$ 2.042.017	-\$ 2.042.017	-\$ 1.852.941	-\$ 1.852.941	-\$ 1.848.739	-\$ 1.848.739
- Depreciacion Trekking		-\$ 1.109.244	-\$ 1.109.244	-\$ 1.109.244	-\$ 1.109.244	-\$ 1.109.244	-\$ 1.109.244	-\$ 42.017	-\$ 42.017	-\$ 42.017	-\$ 42.017
- Depreciacion Cabalgatas		-\$ 1.475.070	-\$ 1.475.070	-\$ 1.475.070	-\$ 1.475.070	-\$ 1.475.070	-\$ 1.475.070	-\$ 1.412.045	-\$ 1.412.045	-\$ 823.810	-\$ 823.810
- Depreciacion General		-\$ 2.590.156	-\$ 2.590.156	-\$ 2.590.156	-\$ 2.590.156	-\$ 2.590.156	-\$ 2.590.156	-\$ 2.401.080	-\$ 2.401.080	-\$ 15.126	-\$ 15.126
- pago de intereses por creditos		-\$ 3.163.171	-\$ 1.036.576	-\$ 4.563.248	-\$ 1.106.360						
= Utilidad antes de impuesto		-\$ 3.674.233	-\$ 587.861	\$ 1.887.467	\$ 4.004.239	\$ 6.467.522	\$ 6.467.522	\$ 6.261.639	\$ 9.403.896	\$ 9.282.047	\$ 19.160.059
- Impuesto primera categoris (25%)		\$ 918.558	\$ 146.965	-\$ 471.867	-\$ 1.001.060	-\$ 1.616.880	-\$ 1.616.880	-\$ 1.585.410	-\$ 2.350.974	-\$ 2.350.974	-\$ 4.790.015
= Utilidad despues de impuesto		-\$ 2.755.674	-\$ 440.896	\$ 1.415.600	\$ 3.003.179	\$ 4.850.641	\$ 4.850.641	\$ 4.676.229	\$ 7.052.922	\$ 6.961.536	\$ 14.370.044
+ Depreciacion canopy		\$ 2.042.017	\$ 2.042.017	\$ 2,042.017	\$ 2,042.017	\$ 2,042.017	\$ 2,042.017	\$ 1,852.941	\$ 1,852.941	\$ 1,848.739	\$ 1,848.739
+ Depreciacion Trekking		\$ 1.109.244	\$ 1,109.244	\$ 1,109.244	\$ 1,109.244	\$ 1,109.244	\$ 1,109.244	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017	\$ 42.017
+ Depreciacion Cabalgatas		\$ 1.475.070	\$ 1,475.070	\$ 1,475.070	\$ 1,475.070	\$ 1,475.070	\$ 1,475.070	\$ 1,412.045	\$ 1,412.045	\$ 823.810	\$ 823.810
+ Depreciacion General		\$ 2.590.156	\$ 2,590.156	\$ 2,590.156	\$ 2,590.156	\$ 2,590.156	\$ 2,590.156	\$ 2,401.080	\$ 2,401.080	\$ 15.126	\$ 15.126
+/- Ganancias/perdida de capital											-\$ 8.550.000
= Flujo Operacional		\$ 4.460.812	\$ 5.834.414	\$ 7.630.310	\$ 9.261.683	\$ 11.109.145	\$ 11.109.145	\$ 10.404.313	\$ 10.375.051	\$ 9.649.211	\$ 7.936.010
- Inversion fija Canopy (I/VA)		-\$ 19.655.462									
- Inversion fija Trekking (I/VA)		-\$ 2.033.613									
- Inversion fija Cabalgatas (I/VA)		-\$ 12.150.420									
- Inversion fija General (I/VA)		-\$ 17.936.975									
- IVA Inversion Canopy		-\$ 3.734.538									
- IVA Inversion Trekking		-\$ 386.387									
- IVA Inversion Cabalgatas		-\$ 2.422.580									
- IVA Inversion General		-\$ 3.408.025									
+ Valor residual											\$ 8.550.000
- Capital de trabajo		-\$ 13.004.358									
+ Recuperacion Capital de Trabajo											\$ 13.004.358
+ prestamo		\$ 70.000.000									
- Amortización		-\$ 13.939.373									
= Flujo de capital		-\$ 5.332.358	-\$ 3.987.844	-\$ 16.084.567	-\$ 21.416.164	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 21.554.358
= Flujo caja privado		-\$ 5.332.358	-\$ 472.969	-\$ 10.250.153	-\$ 10.868.986	-\$ 12.154.481	-\$ 11.109.145	-\$ 10.404.313	-\$ 10.375.051	-\$ 9.649.211	-\$ 29.490.368
Flujo caja acumulado		-\$ 5.332.358	-\$ 4.859.389	-\$ 15.109.542	-\$ 26.978.528	-\$ 39.133.009	-\$ 51.914.120	-\$ 62.318.433	-\$ 72.693.484	-\$ 82.042.695	-\$ 102.533.063
VA(M) (5%)		\$ 893.895									\$ 14.518.854
TIR		15,7%									

Donde los valores generales se mantienen y los valores de las cuotas a cancelar para los 4 años son los siguientes:

	Intereses	Amortización
Año 1	\$ 9.183.771	\$ 13.939.373
Año 2	\$ 7.038.576	\$ 16.084.567
Año 3	\$ 4.563.248	\$ 18.559.896
Año 4	\$ 1.706.980	\$ 21.416.164
TOTAL	\$ 22.492.574	\$ 70.000.000

Fuente: Elaboración propia.

Obteniéndose los siguientes resultados para los flujos con un horizonte de 10 años:

Ítems	0	1	2	3	4	5
Utilidad antes de impuesto		\$ 12.225.272	\$ 15.311.644	\$ 17.786.972	\$ 19.903.744	\$ 22.367.027
Utilidad después de impuesto		\$ 9.168.954	\$ 11.483.733	\$ 13.340.229	\$ 14.927.808	\$ 16.775.270
Flujo Operacional		\$ 16.385.441	\$ 17.759.043	\$ 19.615.539	\$ 21.186.311	\$ 23.033.773
Flujo de capital	6.837.817	-\$ 3.987.844	-\$ 16.084.567	-\$ 18.559.896	-\$ 21.416.164	\$ 0
Flujo caja privado	6.837.817	\$ 12.397.597	\$ 1.674.476	\$ 1.055.643	-\$ 229.853	\$ 23.033.773
Flujo caja acumulado	6.837.817	\$ 5.559.780	\$ 7.234.256	\$ 8.289.899	\$ 8.060.047	\$ 31.093.820

Ítems	6	7	8	9	10
Utilidad antes de impuesto	\$ 22.367.027	\$ 22.161.144	\$ 25.303.401	\$ 25.181.552	\$ 35.059.564
Utilidad después de impuesto	\$ 16.775.270	\$ 16.620.858	\$ 18.977.551	\$ 18.886.164	\$ 26.294.673
Flujo Operacional	\$ 23.033.773	\$ 22.328.941	\$ 22.299.680	\$ 21.573.839	\$ 19.860.639
Flujo de capital	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 23.059.817
Flujo caja privado	\$ 23.033.773	\$ 22.328.941	\$ 22.299.680	\$ 21.573.839	\$ 42.920.456
Flujo caja acumulado	\$ 54.127.593	\$ 76.456.535	\$ 98.756.214	\$ 120.330.054	\$ 163.250.510
				VAN(15%)	\$ 59.607.515
				TIR	120,9%

Fuente: Elaboración propia

El VAN de este flujo es mayor al VAN obtenido sin crédito, esto debido a que al pagar intereses influye en la disminución de pagos de impuestos de primera categoría. Si se analiza la TIR se puede apreciar un aumento considerable debido a que al pedir un préstamo de \$70.000.000CLP solo es necesario invertir \$7.000.000CLP y el retorno respecto a esta inversión es sumamente mayor en comparación a realizarlo todo con capital propio donde

se debiesen invertir \$77.000.000CLP y el retorno respecto a esta inversión es menor.

Anexo 40: Análisis de sensibilidad para aumento de demanda

% disminución	VAN	TIR
5%	\$ 70.231.074	37,1
10%	\$ 88.866.071	42,3
15%	\$ 107.096.665	47,3
20%	\$ 123.939.727	51,7

Fuente: Elaboración propia