



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
EXPEDICIONES DE LIDERAZGO ("LEADERSHIP VENTURES"), DE
VERTICAL S.A. EN ESCUELAS DE NEGOCIOS
NORTEAMERICANAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA GLOBALIZACIÓN**

FELIPE ESTEBAN LAVAGNINO CONTRERAS

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN DE TESIS PARA OPTAR AL GRADO
DE: Magíster en Gestión para la Globalización
POR: Felipe Esteban Lavagnino Contreras
FECHA: 13 de octubre de 2014
PROFESOR GUÍA: Gerardo Díaz Rodenas

**“Plan de Negocios para la Comercialización de Expediciones de Liderazgo
("Leadership Ventures"), De Vertical S.A. en Escuelas de Negocios
Norteamericanas”**

En este trabajo se expone un plan de negocios que permita analizar la factibilidad y el desarrollo de la estrategia de comercialización del producto "Leadership Venture", de la empresa chilena Vertical S.A., entre las mejores Escuelas de Negocios de USA y sus alumnos de MBA. El objetivo de internacionalizar este producto está alineado con la visión de Vertical S.A de convertirse en una compañía de alcance internacional que logre expandirse y consolidarse en el mercado norteamericano como un proveedor estratégico de empresas y Escuelas de Negocios.

Metodológicamente este trabajo considera inicialmente realizar un estudio de mercado a través de la aplicación de una encuesta a actuales alumnos de MBAs target, así como también realizar un análisis FODA para entender la posición estratégica de la compañía y su producto. Posteriormente se define el plan de marketing a través del análisis de 4P (precio, producto, promoción y plaza). Finalmente y luego de definidos ciertos supuestos necesarios para el costeo y rollout de implementación del negocio, se realiza un análisis financiero a cinco años plazo para determinar su factibilidad comercial y riesgos.

A partir del estudio de mercado se desprende que Varias de las Escuelas de Negocios norteamericanas definidas como parte del mercado objetivo no ofrecen a sus estudiantes de MBA programas o instancias para el desarrollo del liderazgo basado en el aprendizaje experiencial a través de *stretch experiences* o *ventures*. Además, aquellas que si los ofrecen, no tienen la capacidad de desarrollar e innovar en programas llevados a cabo en destinos como los ofrecidos por Vertical y que son altamente demandados por sus estudiantes.

Considerando las exigencias del segmento por atender, cabe destacar que, la principal ventaja competitiva de Vertical S.A radica en el amplio conocimiento que tiene de los destinos ofrecidos y en la experiencia que ha alcanzado por más de 8 años como socio estratégico de la Escuela de Negocios *Wharton*. Se une a lo anterior la trayectoria de más de 20 años realizando expediciones a los lugares más inhóspitos y complejos de Chile y el mundo.

De acuerdo a los análisis financieros realizados como parte de este estudio, los resultados esperados del negocio son robustamente positivos: El Valor Presente Neto del negocio es de US\$ 1.238.128 en un horizonte de 5 años, con una Tasa Interna de Retorno de sus flujos de un 172%.

Del resultado de este estudio nace la recomendación de llevar a cabo la estrategia de negocio planteada en este informe como primera etapa de ejecución. Luego de esto, se recomienda continuar el análisis de etapas siguientes del negocio, fundamentalmente incursionar en nuevos mercados internacionales y estudiar la posibilidad de fuentes adicionales de ingresos. Se recomienda además forjar relaciones estratégicas y de largo plazo con las Escuelas de Negocios, no perdiendo el foco de que son éstas los clientes de Vertical en primer término.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Objetivos	1
1.1.1	Objetivo General.....	1
1.1.2	Objetivos Específicos	1
1.2	Metodología	1
1.2.1	Análisis del mercado y estratégico	1
1.2.2	Definición del producto y propuesta de valor.....	2
1.2.3	Plan de marketing.....	2
1.2.4	Plan de operaciones e implementación.....	3
1.2.5	Análisis financiero y de sensibilidad	3
1.3	Resultados esperados	3
1.4	Justificación de oportunidad de globalización	3
2	LA EMPRESA	4
2.1	Visión	5
2.2	Misión.....	5
2.3	Propuesta de valor	5
3	ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA.....	6
3.1	Necesidad y oportunidad	6
3.2	Características del mercado y marco teórico	8
3.2.1	Mercado objetivo	8
3.2.2	Descripción del mercado objetivo.....	8
3.2.3	Mercado Potencial y Cliente Objetivo.....	9
3.2.4	Estimación de la demanda	14
3.3	Análisis interno – externo.....	16
3.3.1	Competencia	16
3.3.2	Ventajas competitivas.....	20
3.3.3	Barreras de entrada.....	21
3.3.4	Análisis FODA	22
3.3.5	Factores críticos de éxito.....	23
4	MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	24
4.1	Producto.....	24
4.2	Modelo de ingresos.....	25
4.3	Modelo de comercialización y ventas.....	27
4.4	Promoción.....	29
4.4.1	Marca	29
4.4.2	Actividades de promoción	30
5	PLAN DE OPERACIONES Y ORGANIZACIONAL	33
5.1	Operaciones.....	33
5.2	Plan de implementación.....	34
5.3	Diagrama organizacional	35
5.4	Funciones y competencias requeridas.....	35
5.5	Programa de personas para implementación del negocio	37
6	ANÁLISIS FINANCIERO Y DE RIESGO.....	39
6.1	Estudio de costos.....	39
6.2	Estudio de ventas.....	41

6.3	Tasa de descuento.....	42
6.4	Resultados	44
6.4.1	Flujo de caja libre	44
6.5	Evaluación y análisis económico	45
6.5.1	Estado de resultados.....	45
6.5.2	VPN y TIR	46
7	CONCLUSIONES	47
8	BIBLIOGRAFÍA	49
9	ANEXOS	50
	Anexo A: Encuesta investigación de Mercado.....	50
	Anexo B: Ranking BusinessWeek 2012 Full-Time MBA Programs.	54
	Anexo C: Currículum Programa de Liderazgo Wharton Business School	55
	Anexo D: Proveedores Wharton Leadership Ventures Program.....	56
	Anexo E: Expediciones Wharton Leadership Ventures Program	57
	Anexo F: Carta Gantt implementación modelo de negocio.....	58
	Anexo G: Wharton Atacama Leadership Ventures Itinerary	59
	Anexo H: Modelo 4-7-1 Leadership Education Model de NOLS	60

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Resumen datos 50 mejores Escuelas de Negocios norteamericanas	10
Tabla 2: Distribución geográfica Escuelas de Negocios.....	11
Tabla 3: Distribución Escuelas de Negocios carácter público/privado	11
Tabla 4: Tipologías Escuelas de Negocios.....	12
Tabla 5: Disposición a pagar por producto Leadership Ventures	13
Tabla 6: Listado Escuelas de Negocios mercado potencial	14
Tabla 7: Programas Leadership Ventures de Vertical	15
Tabla 8: Proyección clientes Escuelas de Negocios.....	15
Tabla 9: Proyección ventas de Programas por tipología.....	16
Tabla 10: Proyección venta de Programas totales.....	16
Tabla 11: Precios Programas <i>Leadership Ventures</i>	26
Tabla 12: Estrategia de acercamiento comercial Escuelas de Negocios	28
Tabla 13: Actividades de promoción	31
Tabla 14: Frecuencia y costos actividades de promoción	32
Tabla 15: Dotación necesaria por expedición o programa.....	33
Tabla 16: Ítems y servicios por expedición	34
Tabla 17: Dotación Vertical USA.....	37
Tabla 18: Proyección de dotación expediciones.....	38
Tabla 19: Costo unitario expedición o programa.....	39
Tabla 20: Costo remuneraciones equipo Vertical USA.....	39
Tabla 21: Costo de arriendos y servicios	40
Tabla 22: Costo plan de marketing	40
Tabla 23: Costo de inversiones	41
Tabla 24: Proyección de ventas	41
Tabla 25: Flujo de caja libre del proyecto en US\$.....	44
Tabla 26: Impuestos corporativos estado de Nueva York	45
Tabla 27: Valor presente neto (VPN) del negocio	46
Tabla 28: Tasa interna de retorno (TIR) del negocio	46

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Estados Unidos por estados.....	11
Figura 2: Ciclo de Aprendizaje Experiencial de David Kolb.....	24
Figura 3: Modelo de ingresos <i>Leadership Ventures</i>	26
Figura 4: Logo Vertical	29
Figura 5: Mapa de posicionamiento Vertical.....	30
Figura 6: Diagrama Organizacional Vertical USA.....	35
Figura 7: Tasa de Descuento	42

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para analizar la factibilidad y desarrollar la estrategia de comercialización del producto "*Leadership Ventures*", de la empresa chilena Vertical S.A., entre las mejores Escuelas de Negocios de Estados Unidos y sus alumnos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- i. Determinar la factibilidad económica del negocio realizando una estimación de la demanda potencial de corto y mediano plazo.
- ii. Definir un plan de marketing efectivo considerado la realización de un análisis estratégico de la empresa, el producto y su mercado.
- iii. Determinar la factibilidad financiera del negocio por medio de la realización de una proyección financiera y análisis de sensibilidad de los flujos futuros esperados que debería originar el negocio en el corto y mediano plazo.

1.2 Metodología

Este trabajo, al tratarse de un plan de negocios, estará compuesto por las siguientes cinco etapas, las cuales serán desarrolladas cronológicamente:

1.2.1 Análisis del mercado y estratégico

Este estudio permitirá definir el contexto en el cual se embebe este negocio, así como también la apreciación de los potenciales clientes respecto del concepto *Leadership Venture*, los productos equivalentes y alternativos al ofrecido por Vertical y cuáles son los segmentos objetivos que pretende atender y de qué forma.

Una de las herramientas para obtener dicha información y además estimar la demanda, será la aplicación de una encuesta, desarrollada por el alumno, a alumnos cursando actualmente un MBA en Escuelas de Negocios que sean parte del mercado objetivo definido.

Otra fuente de información será una encuesta aplicado por académicos del *Wharton Center for Leadership and Change Management* a estudiantes y *alumni* del MBA de *Wharton*, que han participado en el programa *MBA Leadership Venture*.

Para abordar el análisis estratégico, se utilizará el análisis FODA como metodología de acercamiento.

La experiencia de Vertical y su propuesta de valor, mencionadas en el capítulo 2, serán los insumos del análisis interno que permitirá determinar las fortalezas y debilidades de la compañía respecto del producto *Leadership Ventures*.

Por otra parte, en el capítulo 3 se discute acerca de las escuelas de negocios y el enfoque que le dan a la enseñanza y aprendizaje del liderazgo, de la competencia, de posibles sustitutos y de las barreras de entrada, lo cual constituye el componente externo del análisis estratégico que permitirá determinar las oportunidades y amenazas de la organización para el desarrollo del negocio.

1.2.2 Definición del producto y propuesta de valor

Una vez identificado el contexto del negocio, este plan de negocio describirá desde una perspectiva técnica y comercial el producto y los servicios ofrecidos, en todas las etapas de desarrollo del negocio.

El producto base a considerar será el que se ofrece actualmente a *Wharton*, el cual será adaptado, de ser necesario, en función de la información obtenida a partir de la etapa de estudio de mercado.

1.2.3 Plan de marketing

El plan de marketing definirá el precio, la promoción y la estrategia de posicionamiento del negocio, estableciendo inicialmente un modelo de ingresos que permita la viabilidad del proyecto y el *rollout* del plan comercial.

Respecto a la promoción, el plan de marketing esbozará las acciones a ejecutar con los *Leadership Centers* y *Outdoor Education Centers* de las Escuelas de Negocios, pues son estos órganos los que tienen el poder de decisión para externalizar estos servicios o generar alianzas estratégicas.

En caso de no existir las instituciones antes mencionadas, se harán las gestiones directamente con la administración de las Escuelas de Negocios o en su defecto con los *Outdoor Clubs*. Estos últimos son organismos formados por alumnos y ex alumnos del MBA cuyo objetivo es ofrecer y organizar actividades *outdoor* y expediciones a sus miembros para potenciar el *networking* y continuar con el proceso de aprendizaje.

Sin embargo, en este trabajo no se obtendrá ni entregará información respecto a la disposición de estas instituciones a adquirir el producto *Leadership Ventures* de Vertical.

1.2.4 Plan de operaciones e implementación

En esta etapa se definirá el plan de operaciones del negocio, identificando las actividades críticas para la operación, y el *rollout* definido en el plan comercial para todas las etapas del negocio, en términos de que Escuelas de Negocios o segmentos serán abordados, en que plazos y que recursos se considerarán para ello.

Además se propondrá la estructura organizacional de la filial Vertical USA como también algunos cambios en la estructura de Vertical Expediciones, con el fin de poder enfrentar esta expansión comercial.

1.2.5 Análisis financiero y de sensibilidad

Finalmente se determinará la factibilidad comercial del negocio a través de un análisis financiero a 5 años plazo. Este análisis incluirá un estudio de costos y las proyecciones de ventas respectivas, sometidas a un análisis de sensibilidad.

1.3 Resultados esperados

- Contar con un plan de negocios que analice de forma clara, robusta y extensiva el potencial de negocio de “*Leadership Ventures*” en el mercado norteamericano de las escuelas de negocios, demostrando su factibilidad comercial y permitiendo orientar el desarrollo y entregar una visión de largo plazo del negocio.
- Poner a disposición de la empresa Vertical S.A. un estudio acabado para guiar la toma de decisiones en aras de definir e implementar la estrategia de comercialización del producto *Leadership Ventures* en el mercado norteamericano.

1.4 Justificación de oportunidad de globalización

El plan de negocio aquí desarrollado tiene como objetivo definir un plan estratégico de comercialización del producto *Leadership Ventures*, desarrollado por Vertical, a los alumnos de MBA de algunas de las principales Escuelas de Negocios norteamericano.

El rollout entregado en este trabajo considera en el mediano plazo orientar también los esfuerzos a Escuelas de negocios del Reino Unido y de otros lugares del mundo.

2 LA EMPRESA

Vertical S.A. es una compañía chilena, fundada en 1993 por el experimentado montañista y destacado académico Rodrigo Jordan Fuchs, que tiene como objetivo desarrollar y ofrecer comercialmente programas de enseñanza de alto impacto, principalmente al aire libre y basados en la aventura, utilizando el aprendizaje experiencial, asociado a contenidos, como recurso metodológico para el desarrollo del liderazgo en las personas, equipos y organizaciones.

El modelo de Vertical comenzó a ser esbozado por Rodrigo Jordan después de analizar los eventos sucedidos durante las dos primeras y fallidas expediciones para alcanzar la cumbre del monte Everest y que le toco liderar a comienzos de la década del 90. Él se dio cuenta que a pesar de contar con los más experimentados montañistas chilenos, estos carecían de las habilidades necesarias para constituir un equipo cohesionado y efectivo.

Teniendo en cuenta esto, Rodrigo Jordan formó un nuevo equipo de personas que además de sus capacidades técnicas, poseían habilidades sociales y personales de comunicación, resolución de conflictos, capacidad de seguir, liderar y de tomar decisiones rápidas y efectivas. Este equipo fue el que finalmente conquistó la cumbre del Everest el año 1992.

A partir de ese memorable logro, Vertical fue fundada y su modelo formalizado. Con los años este modelo ha seguido siendo investigado y desarrollado, en función de nuevas expediciones, siendo la base de todas las metodologías de aprendizaje experiencial y programas desarrollados por la compañía.

Desde su fundación Vertical a entregado servicios de educación, expediciones, capacitación y asesoría a más de 100 mil personas, entre adultos, jóvenes y niños de Chile, Latinoamérica y Estados Unidos.

Actualmente Vertical S.A combina las siguientes tres unidades de negocios además de la fundación del mismo nombre:

- **Fundación Vertical:** Organización educacional sin fines de lucro creada junto con la fundación de Vertical S.A, que busca promover la exploración, conocimiento y valoración del mundo natural; así como la expansión de los horizontes personales y el desarrollo de los propios potenciales. Utilizando la misma plataforma de Vertical, a través de la Fundación se entregan programas, talleres y expediciones a niños y jóvenes en riesgo social
- **Vertical Expediciones:** Creada en 2006, es el área de Vertical que se preocupa del desarrollo y organización de todas las expediciones y viajes a los 7 continentes, entregados a empresas, universidades y privados.

- **Vertical Consultores:** Creada en 2006, realiza consultorías, conferencias y programas de formación para el desarrollo de personas y equipos. Desde el año 2009, trabaja en Chile en alianza con el prestigioso Centro de Liderazgo Creativo de los Estados Unidos (CCL), realizando prospección de mercados y procesos de *assessment*.
- **Instituto Vertical:** Institución de educación formal fundada en 2009 que capacita y forma profesionales de la naturaleza, a través de las carreras de Ecoturismo y Deporte aventura además de un diplomado.

La compañía está conformada actualmente por un staff de más de 40 personas además de casi 100 colaboradores. Vertical por otra parte mantiene un 18% en PeopleLinks, empresa chilena de *headhunting*, además de una alianza estratégica con la compañía norteamericana *The North Face*, líder mundial en comercialización de equipamiento e indumentaria *outdoor*.

2.1 Visión

Consolidarse a nivel nacional como el proveedor número uno de empresas, universidades e instituciones sociales de programas de enseñanza basados en el aprendizaje experiencial y el contacto con la naturaleza. Ser además una compañía de alcance internacional que logre expandirse y consolidarse en el mercado norteamericano como un proveedor estratégico de empresas y Escuelas de Negocios.

2.2 Misión

Desarrollar programas de enseñanza-aprendizaje experiencial, de alto impacto y basados en la aventura, que permitan capacitar a trabajadores, educar alumnos y formar personas libres, autónomas y responsables a partir de la comunicación de valores sociales fundamentales.

2.3 Propuesta de valor

Vertical pone a disposición de las Escuelas de Negocios norteamericanas y sus alumnos de MBA lo siguiente:

- Su modelo de desarrollo de liderazgo basado en el aprendizaje experiencial, desarrollado y aplicado por Vertical en sus casi 20 años de existencia.
- La experiencia acumulada por más de 10 años como operador de expediciones en el Desierto de Atacama, la Patagonia y la Antártica, ofrecidas tanto a universidades como a empresas.

- La experiencia acumulada en casi 10 años como socio estratégico de la *Wharton Business School* de la Universidad de Pensilvania, diseñando y operando sus programas de *Leadership Ventures* en los tres destinos antes mencionados. Esto le permite ofrecer al resto de las Escuelas de Negocios un producto probado y que ha madurado a través de los años.
- La posibilidad de enriquecer el currículo de sus programas de MBA incorporando un componente adicional a la estrategia de desarrollo de liderazgo de los estudiantes, a través de la experimentación del liderazgo en la acción.

Adicionalmente la propuesta de valor implica dar visibilidad internacional a Chile como destino turístico de clase mundial.

3 ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA

3.1 Necesidad y oportunidad

Un *Leadership Venture* o expedición corresponde, generalmente como parte del currículum del programa de MBA, a una expedición a un lugar alejado e inhóspito, como por ejemplo la Antártica, con una duración por lo general de cinco a quince días, en la cual participan grupos de entre diez y cincuenta estudiantes. El grupo va acompañado por guías profesionales y generalmente por ex alumnos o alumnos de segundo año del MBA, debidamente capacitados.

La expedición o *venture* está constituida por diversas actividades *outdoor* las cuales son llevadas a cabo en ambientes reales y desafiantes, los cuales facilitan a los estudiantes, a través del proceso de toma de decisiones en equipo, ejercer liderazgo e internalizar su aprendizaje.

Considerando esta conceptualización es necesario preguntarse, ¿Por qué un programa de estas características, como parte del currículo de una Escuela de Negocios, agregaría valor al proceso de aprendizaje de liderazgo de sus estudiantes?

En el mundo actual de los negocios y la empresa, además de las competencias técnicas que todo profesional debe tener, es necesario además que estos cuenten con habilidades sociales o *soft skills*, además de habilidades de liderazgo. Estas habilidades blandas o directivas representan un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee o desarrolla para poder realizar las actividades de liderazgo y coordinación en el rol de gerente o líder de un grupo de trabajo u organización.

En este contexto del desarrollo de la capacidad de liderar, las mejores Escuelas de Negocios del mundo basan la enseñanza de liderazgo en la asistencia de los estudiantes a cursos y conferencias, la entrega de material de lectura sobre el tema, estudios de casos, instancias de coaching (*360 degree feedback*) y mentoring, además de programas de inmersión y liderazgo. Estos últimos son básicamente *Field Trips* de siete a diez días llevados a cabo en un país extranjero, en el cual se realizan actividades de consultoría a empresas locales o emprendimientos.

Sin embargo, además de los clubes de liderazgo o los *outdoor clubs*, no existen instancias formales en las cuales los estudiantes de MBA (y ex alumnos) puedan experimentar en la práctica las teorías y estilos de liderazgo aprendidas en la sala de clases o en las demás instancias mencionadas en el párrafo anterior.

Dado esto, para abarcar el aprendizaje e internalización del liderazgo en un amplio sentido, se hace necesario agregar al mix antes descrito algún tipo de *stretch experiences* o *venture* al aire libre que permita al estudiante salir de su zona de confort y experimentar el liderazgo en la acción.

La buena noticia es que desde hace algunos años la educación al aire o *Outdoor Education* (concepto de fondo detrás de los programas de *Leadership Venture*), considerada históricamente como una instancia extra programática o de orientación, se ha estado abriendo paso dentro de un creciente número de programas de MBA, en un contexto en que las Escuelas de Negocios buscan formas más efectivas para enseñar a los estudiantes la dinámica de liderazgo y de trabajo en equipo¹

Considerando lo anterior, la Escuela de Negocios de la Universidad de Pensilvania, Wharton, a través de su Centro de Liderazgo, ha estado a la vanguardia en la materia, incorporando desde hace ya varios años al currículum de su Programa de Liderazgo, programas de *Leadership Ventures* (ver Anexo C)

Por otra parte, varias de las Escuelas de Negocios que si ofrecen a sus alumnos programas similares a un *Leadership Ventures* no tienen la capacidad suficiente o un proveedor que les entregue el servicio en las condiciones que lo hace Vertical, teniendo en cuenta las ventajas comparativas que posee esta última para operar dichos programas en destinos tan demandados por los estudiantes como son el Desierto de Atacama, la Patagonia y la Antártica.

¹ <http://www.businessweek.com/articles/2012-05-07/mbas-learning-leadership-the-hard-way>

3.2 Características del mercado y marco teórico

3.2.1 Mercado objetivo

El mercado norteamericano será el elegido para internacionalizar Vertical y comercializar el producto *Leadership Ventures*. Las razones que sustentan esta decisión son:

- 1.- Estados Unidos es por lejos el líder mundial en oferta de programas de *Master in Business Administration* (MBA).
- 2.- Según el ranking de The Economist del año 2013, el 52% de las mejores Escuelas de Negocios del mundo son norteamericanas.²
- 3.- Sus óptimas condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y jurídicas de acuerdo a análisis PESTEL.
- 4.- La experiencia que ya tiene Vertical en el mercado norteamericano como *partner* estratégico de la Escuela de Negocios de la Universidad de Pensilvania, *Wharton*, lo cual es desarrollado en este capítulo y en el siguiente.

Considerando que los programas de *Leadership Ventures* son financiados exclusivamente por los estudiantes, la razón por la cual no se consideró a los estudiantes de pregrado de universidades norteamericanas (*undergraduates*) como parte del mercado potencial, se basa en que en general no tienen la capacidad financiera para costear programas de este tipo. Ellos no tienen ni han tenido una experiencia laboral por lo cual en la gran mayoría de los casos no tienen ahorros ni cuentan con un sponsor que les financie el programa de MBA y sus adicionales.³

Sin embargo este plan de negocio no descarta que en el futuro este segmento pueda ser abordado por Vertical.

3.2.2 Descripción del mercado objetivo

Para efectos de este trabajo, el mercado objetivo del producto *Leadership Ventures* lo constituyen los estudiantes que cursan un MBA en alguna de las primeras 50 Escuelas de Negocios de Estados Unidos, considerando el ranking MBA del año 2012 de la revista BusinessWeek (Anexo B).

Este segmento ha sido elegido, entre otras razones, por el hecho de que los alumnos de estas Escuelas de Negocios buscan permanentemente diferenciarse

² <http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking?page=9>

³ <http://www.nytimes.com/2014/05/18/business/in-b-school-is-that-a-syllabus-or-an-itinerary.html>

de los estudiantes de otros programas de MBA menos reputados. Considerando esto, un programa de *Leadership Ventures* es un componente del currículum del MBA que cumple con dicho objetivo.

Por otra parte, los estudiantes de MBA de estas Escuelas de Negocios en su gran mayoría disponen de los recursos para poder financiar los costos de un programa de *Leadership Venture*, tiene acceso a financiamiento en condiciones favorables y la expectativa de elevados salarios una vez terminados sus estudios de MBA.

Dado el alto costo de un programa de MBA en estas Escuelas de Negocios, los cuales promedian los \$100 mil dólares norteamericanos, el costo de un *Leadership Venture* (\$2.000 a \$7.000, considerando el caso la Escuela de Negocios de la Universidad de Pensilvania, *Wharton*) es marginal.

3.2.3 Mercado Potencial y Cliente Objetivo

A partir del mercado objetivo definido, este trabajo considera determinar el mercado potencial definiendo un perfil de Escuela de Negocio con mayor probabilidad de estar interesado en adquirir el producto *Leadership Ventures* y que además tengan un mayor potencial de ser abordadas por Vertical.

Para construir este perfil se consideró relevante incluir los siguientes criterios:

1. **Ubicación geográfica:** la concentración de Escuelas de Negocios en un área geográfica determinada será altamente considerado dado que permitiría generar economías de escala respecto a los esfuerzos comerciales necesarios. La ocurrencia de este fenómeno incidirá por ejemplo en la localización de la oficina comercial de Vertical en Estados Unidos.
2. **Cantidad de alumnos que participan en el programa de MBA:** la masa crítica puede ser una variable relevante al momento de seleccionar o no a una Escuela de Negocios, dado el potencial de ventas. Sin embargo, en este estudio la variable servirá para segmentar a las Escuelas de Negocios y definir estrategias comerciales diferentes. Aquellas Escuelas de Negocios cuya cantidad de estudiantes de MBA sea mayor al promedio de las 50 mejores del ranking serán consideradas como Tipo 1, y las restantes como Tipo 2.
3. **Costo del programa de MBA:** como se indicó anteriormente, a mayor costo del programa de MBA, mayor es la marginalidad del costo adicional de un programa de *Leadership Ventures* sobre el costo total del mismo y por ende debería ser más fácil de abordar por el estudiante. Este criterio implica que no se considerarán aquellas Escuelas de Negocios en las cuales el costo del programa sea menor al promedio de las 50 mejores del ranking.
4. **Categoría de la Universidad o Escuela de Negocios:** si se trata de una institución pública o privada. Esta condición, como se verá más adelante, está en la gran mayoría de los casos directamente relacionado con el costo

del programa; si la universidad es privada implica mayor costo del programa de MBA.

5. **Estrategia de desarrollo de liderazgo:** si la misión, visión y objetivos del Programa de Liderazgo de la Escuela de Negocios están alineados con los del programa de *Leadership Ventures* de Vertical. Por otra parte la existencia de un Centro de Liderazgo como institución independiente dentro de la Escuela de Negocios o de la Universidad, será considerado como un factor a favor. Si esto se cumple la probabilidad de acercamiento es mayor.
6. **Existencia de programas similares a Leadership Ventures:** por la misma razón del factor anterior, la existencia de estos programas dentro de las Escuelas de Negocios implicará “hablar un mismo idioma” a la hora de ofrecer el producto y los destinos Desierto de Atacama, Patagonia y Antártica).

Además de estos criterios, se considerarán las similitudes que los Programas de Liderazgo de las Escuelas de Negocios tengan con el caso particular de *Wharton*. *Wharton* será una referencia fundamental dada su condición de pionero en el tema, a la sólida posición de Vertical como proveedor actual de un servicio personalizado y de calidad, y a la relación estratégica que ha forjado Vertical con *Wharton* desde el inicio de su programa de *Leadership Ventures*.

A partir de los criterios anteriormente definidos se podrá segmentar a las Escuelas de Negocios, descartar algunas y seleccionar finalmente un pool que conformará el *rollout* de implementación de la estrategia comercial.

En función del Anexo B, se desprende el siguiente cuadro resumen respecto de las 50 mejores Escuelas de Negocios norteamericanas:

ITEM	VALOR
Total Escuelas de Negocios (EN)	50
Total Estudiantes	24,292
Estudiantes promedio por EN	486
Costo Promedio programa MBA (\$USD)	\$84,014
Total Universidad Privadas	29
Total Estudiantes	17,281
Estudiantes promedio por EN	596
Costo Promedio programa MBA (\$USD)	\$99,361
Total Universidad Publicas	21
Total Estudiantes	7,011
Estudiantes promedio por EN	334
Costo Promedio programa MBA (\$USD)	\$62,821

Tabla 1: Resumen datos 50 mejores Escuelas de Negocios norteamericanas

Considerando el criterio 1 y asignando una macro zona de localización dentro de Estados Unidos a cada una de las Escuelas de Negocios, obtenemos la siguiente distribución:

Zona	Cantidad
Centro	10
Nortoste	29
Suroeste	3
Oeste	8
Total	50

Tabla 2: Distribución geográfica Escuelas de Negocios

Considerando estos datos, se tomarán en cuenta solamente las Escuelas de Negocios ubicadas en la costa Noreste de Estados de Unidos, lo que da un total de 29, considerando además que en esta zona geográfica está localizada la Escuela de Negocios *Wharton*, por lo cual Vertical ya posee un importante conocimiento de la zona.

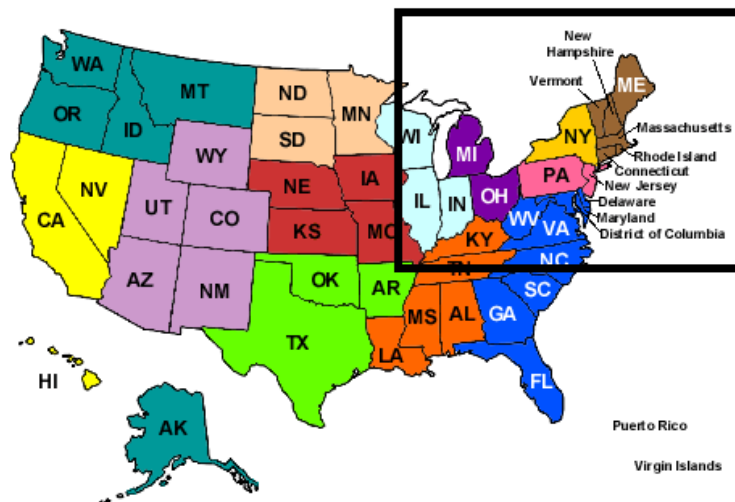


Figura 1: Mapa de Estados Unidos por estados

A partir del listado resultante y considerando el criterio 4, si agrupamos a las Escuelas de Negocios de acuerdo a si son de carácter público o privado, obtenemos la siguiente distribución:

Categoría	Cantidad
privada	19
pública	10
Total	29

Tabla 3: Distribución Escuelas de Negocios carácter público/privado

Considerando este resultado, se tomarán en cuenta solamente las Escuelas de Negocios privadas.

Posteriormente si consideramos el criterio 3, solamente la *Carroll School of Management* sale del listado, dado que el costo del programa de MBA es inferior al promedio de las 50 Escuelas de Negocios del ranking. Por otra parte debemos descontar a la Escuela de Negocios *Wharton*, de la cual Vertical ya es proveedor operando *Leadership Ventures* en Patagonia, el Desierto de Atacama y la Antártica.

Luego, considerando los criterios 5 y 6, las 17 Escuelas de Negocios resultantes poseen estrategias de desarrollo del liderazgo que incluyen dentro de su oferta a los estudiantes, experiencias al aire libre que les permitan experimentar en la práctica las teorías y estilos de liderazgo aprendidas.

Sin embargo, además de *Wharton*, la cual ha estado siempre a la vanguardia en la inclusión de este tipo de programas, solo algunas de las restantes 17 Escuelas de Negocios ofrecen *stretch experiences* o ventures a sus estudiantes de MBA, como parte del currículum.

De aquellas que si ofrecen programas parecidos al *Leadership Ventures* de *Wharton*, solo 4 de estas Escuelas de Negocios llevan a cabo algún programa en Chile, en alguno de los destinos que Vertical opera con *Wharton*.

Estas son Kellogg School of Management, Columbia Business School, Johnson Graduate School of Management y Harvard Business School, todas ellas del Tipo 1 definido anteriormente. Además, en los 4 casos el destino es la Patagonia y el operador NOLS (ver punto 3.2.1.)

A partir del antecedente del párrafo anterior, se dividirán las Escuelas de Negocios del tipo 1 en dos subtipos lográndose finalmente un total 3 tipologías como se muestra en la siguiente tabla:

TIPOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
1A	Tamaño del MBA > a 486 y con algun Leadership Venture en Chile no operado por Vertical
1B	Tamaño del MBA > a 486 y sin Leadership Venture en Chile
2	Tamaño del MBA < a 486 y sin Leadership Venture en Chile

Tabla 4: Tipologías Escuelas de Negocios

Como parte de este plan de negocio, se realizó una investigación de mercado la cual consistió en una encuesta aplicada a estudiantes de MBA de Escuelas de Negocios norteamericanas, en la cual se les preguntó acerca de su conocimiento, percepción y disposición a participar en un programa de *Leadership Ventures* (La encuesta completa puede ser revisada en el Anexo A).

A partir de la encuesta y considerando al total de estudiantes que estarían dispuestos a realizar y financiar algún *Leadership Ventures*, se obtuvo los

siguientes resultados respecto de la disposición a pagar por los *ventures* tipo 1 (Atacama y Patagonia en el caso de los programas ofrecidos por Vertical) y tipo 2 (Antártica):

LEADERSHIP VENTURE TIPO 1: ATACAMA & PATAGONIA				
PRECIO (USD) / VENTURE	% DE ENCUESTADOS QUE COMPRAN	PRECIO FINAL	FEE	PRECIO VERTICAL
A little less than \$2,000	24%			\$ -
Between \$2,000 and \$2,600	27%			\$ -
Between \$2,600 and \$3,300	36%	\$ 2,950	\$ 300	\$ 2,650
Between \$3,300 and \$4,000	12%			\$ -
A little more than \$4,000	1%			\$ -

LEADERSHIP VENTURE TIPO 2: ANTÁRTICA				
PRECIO (USD) / VENTURE	% DE ENCUESTADOS QUE COMPRAN	PRECIO FINAL	FEE	PRECIO VERTICAL
A little less than \$5,000	20%			\$ -
Between \$5,000 and \$6,000	30%			\$ -
Between \$6,000 and \$7,000	38%	\$ 6,500	\$ 750	\$ 5,750
Between \$7,000 and \$8,000	12%			\$ -
A little more than \$8,000	0%			\$ -

Tabla 5: Disposición a pagar por producto Leadership Ventures

A partir de estos resultados se considerará que **al menos un 36% de los estudiantes estaría dispuesto a realizar y financiar algún Leadership Ventures tipo 1 o 2, pagando por esto un precio ubicado en el rango medio de las opciones entregadas.**

El precio final que cobraría Vertical a la Escuela de Negocios (mostrado en color rojo) se obtiene al descontar del precio final que pagaría el estudiante, el recargo por concepto de gastos de administración que cobra la Escuela de Negocios.

Por otra parte, para estimar la evolución de la demanda en el tiempo, este trabajo tendrá en consideración algunos datos históricos del programa *Leadership Ventures* de *Wharton*, el cual ya tiene más de 5 años de funcionamiento en su formato actual.

- i. Aproximadamente un 35% de los estudiantes del MBA de Wharton participa de alguna instancia del programa *Leadership Venture*, lo que equivale acerca de 600 estudiantes.
- ii. De estos un 60%, o sea 350 estudiantes, participa en algún *venture* de 7 a 10 días llevadas a cabo fuera de Estados Unidos⁴.

⁴ <http://www.businessweek.com/articles/2012-05-07/mbas-learning-leadership-the-hard-way>

- iii. Casi un 30% del total de estudiantes que participó en un venture fuera de Estados Unidos optó por alguno de los 3 programas operados por Vertical en Chile, de un total de 11 alternativas ofrecidas (ver Anexo E)

Tanto los *Leadership Ventures* tipo 1 como tipo 2 tienen una duración de más de 7 días y son llevados a cabo fuera de Estados Unidos.

En la siguiente tabla se puede ver el detalle de las 17 Escuelas de Negocios que conforman el mercado potencial, indicándose su tipología y una estimación de demanda total máxima en función de los resultados de la encuesta. Además se entrega una estimación referencial de la demanda total y demanda particular de Vertical en función de los datos mostrados anteriormente y que reflejan la realidad de *Wharton*.

Business School	City	Tamaño MBA	Tipo	Datos Encuesta	Datos Wharton	
				Demanda Máxima Total	Demanda Total año 5	Demanda Vertical año 5
Harvard Business School	Boston	1,836	1A	661	386	116
Columbia Business School	New York	1,294	1A	466	272	82
Kellogg School of Management	Chicago	1,064	1A	383	223	67
Johnson Graduate School of Management	Evanston	643	1A	231	135	41
Booth School of Business	Durham	1,162	1B	418	244	73
Fuqua School of Business	Cambridge	874	1B	315	184	55
Sloan School of Management	New York	795	1B	286	167	50
Stern School of Business	Ithaca	780	1B	281	164	49
Tuck School of Business	Hanover	550	1B	198	116	35
McDonough School of Business	Washington	506	1B	182	106	32
Yale School of Management	New Haven	494	1B	178	104	31
Tepper School of Business	Pittsburgh	418	2	150	88	26
Olin Graduate School of Business	Babson Park	408	2	147	86	26
Mendoza College of Business	Notre Dame	314	2	113	66	20
Boston University School of Management	Boston	298	2	107	63	19
Simon Graduate School of Business	Rochester	270	2	97	57	17
Wake Forest University School of Business	Winston-Salem	124	2	45	26	8
		11,830		4,259	2,487	747

Tabla 6: Listado Escuelas de Negocios mercado potencial

3.2.4 Estimación de la demanda

Para determinar la demanda efectiva esperada, total de clientes (estudiantes) que comprarían el servicio de *Leadership Ventures*, se considerarán los siguientes supuestos:

- Al quinto año de operación de este plan de negocios, la industria de *Leadership Ventures* debería lograr como mínimo el mismo nivel de penetración logrado en *Wharton*, en cada una de las 17 Escuelas de Negocios definidas como mercado potencial.

- Al quinto año Vertical debería lograr un nivel de penetración a nivel de cantidad de estudiantes que anualmente participa en alguno de sus *Leadership Ventures* que se ubicaría en el rango comprendido por “Demanda Vertical año 5” como mínimo y “Demanda Máxima Total” como máximo, de acuerdo a los valores de la Tabla N°6.
- Se considerarán los siguientes 4 programas y sus respectivos cupos (cantidad de estudiantes que participan), asociados a los 3 destinos que constituyen la oferta de Leadership Ventures de Vertical:

PROGRAMA O VENTURE	SIGLA	TAMAÑO
Patagonia1	P1	24
Patagonia2	P2	48
Atacama	AT	24
Antartica	AN	36

Tabla 7: Programas Leadership Ventures de Vertical

- Se consideró la opción de una expedición o *venture* adicional en el destino Patagonia, con un cupo de 24 estudiantes (la mitad del programa actualmente en ejecución). Este nuevo programa se creó para ser ofrecido a las Escuelas de Negocio tipo 2, que no cuentan en su gran mayoría con programas de Leadership Ventures y que además tiene programas de MBA más pequeños. Aunque es posible que no sea rentable ofrecer el programa Patagonia1, el objetivo es ofrecerlo como gancho, para al cabo de 1 o 2 años vender Patagonia2.
- Vertical al segundo y tercer año sería proveedor de un 30% de las Escuelas de Negocios, un 50% durante el año 4 y un 60% durante el año 5, para cada uno de los 3 tipologías. Dicha proyección, considerando como referencia el mercado potencial definido anteriormente, se muestra en la siguiente tabla:

TIPO	Potencial	CLIENTES BUSINESS SCHOOL POR AÑO				
		1	2	3	4	5
1A	4	0	1	1	2	2
1B	7	0	2	2	4	4
2	6	0	2	2	3	4

Tabla 8: Proyección clientes Escuelas de Negocios

- Por otra parte se asumirá la siguiente proyección de ventas de sus programas para cada una de las Escuelas de Negocios de cada tipología:

PROYECCION PROGRAMAS OPERADOS POR AÑO					
TIPO	1	2	3	4	5
1A	-	1AT	1AT	1AT	1AT y 1AN
1B	-	1P1	1P2	1P2 y 1AT	1P2, 1AT y 1AN
2	-	1P1	1P1	1P2	1P2

Tabla 9: Proyección ventas de Programas por tipología

- Se supondrá además una retención de clientes (Escuelas de Negocios) y programas operados, de un 100% año a año durante los primeros 5 años.
- No existirá crecimiento en el tamaño de los MBA de las 17 Escuelas de Negocios definidas como mercado objetivo.

Considerando todo lo anterior, en la siguiente tabla se muestra la proyección de programas operados año a año, para cada uno de los destinos:

PROGRAMAS POR AÑO						
PROGRAMA	1	2	3	4	5	CUPO
P1	0	4	2	0	0	24
P2	0	0	2	7	8	48
AT	0	1	1	6	6	24
AN	0	0	0	0	6	36

ESTUDIANTES POR AÑO					
AÑO	1	2	3	4	5
	0	120	168	480	744

Tabla 10: Proyección venta de Programas totales

3.3 Análisis interno – externo

3.3.1 Competencia

La competencia está representada por aquellas empresas que ya son proveedores de algunas Escuelas de Negocios, para sus programas de *Leadership Ventures*. Esto aplica tanto para aquellas que ofrecen y/o se encuentran actualmente operando alguno de los destinos ofrecidos por Vertical como también de aquellas que ofrecen u operan destinos no ofrecidos por Vertical pero que compiten o podrían competir como alternativa dentro del pool de opciones que las Escuelas de Negocios ponen a disposición de los estudiantes.

Considerando lo anterior, los principales competidores de Vertical en el mercado norteamericano, para su producto *Leadership Ventures*, son NOLS, *Outward Bound* y *Earth Treks*, tres instituciones norteamericanas fuertemente posicionadas y con varios años de experiencia ofreciendo expediciones similares a las que ofrece Vertical.

i. *National Outdoors Leadership School (NOLS)*

Es una escuela de educación *outdoor* (al aire libre), sin fines de lucro, fundada en 1965 por el legendario montañista norteamericano Paul Petzoldt, dedicada a la enseñanza de ética medioambiental, habilidades técnicas en ambientes outdoor, valores como la seguridad y el criterio, además de liderazgo para llevar a cabo largas expediciones en lugares inhóspitos.

La misión de NOLS es ser líder en la enseñanza de habilidades técnicas y liderazgo en lugares inhóspitos, que sean beneficiosas tanto para las personas como para el medio ambiente. A través de sus cursos (entre los que se cuentan kayak, escalada en roca y en hielo, pesca con mosca, montañismo, ski, entre muchos otros) ofrecidos en los seis continentes, a estudiantes y personas de todas las edades, NOLS ha entrenado a la fecha a más de 120 mil estudiantes.

Dentro de estos cursos se cuentan varios de escalada, kayak y excursionismo en la Patagonia chilena, lugar en el cual NOLS posee un fundo cerca de Coyhaique, el cual sirve de campamento base y desde el cual se inician todas las expediciones en dicha zona.

Por otra parte NOLS, al igual que Vertical, es uno de los proveedores más antiguos del programa de *Leadership Ventures* de *Wharton*. Actualmente opera “Wharton vs. Wild: Extreme Alaska”, expedición de ocho días al glaciar *Canwell-Gulkana* en el estado de Alaska en la cual los estudiantes aprenden habilidades *outdoor* como montañismo, escalada en hielo, rescate en grutas, navegación usando brújula y mapa, además campamentos en nieve (ver Anexo D).

Por otra parte, NOLS a través de sus programas de entrenamiento profesional, es proveedor de educación al aire libre y aventura de importantes empresas como Google, instituciones del gobierno norteamericano como la NASA y una gran cantidad de universidades y escuelas secundarias de USA.

NOLS comenzó el año 2007 organizando expediciones para dos Escuelas de Negocios norteamericanas: *Wharton* y *Kellogg*, sin embargo, a la fecha, este número ha aumentado considerablemente. Estas expediciones tienen un número máximo de 18 participantes, son realizadas en la Patagonia y tienen como base de operaciones la granja de trabajo que NOLS tiene cerca de Coyhaique.

Una de las ventajas competitivas que tiene NOLS es el mundialmente conocido modelo para la enseñanza de liderazgo llamado “4-7-1 Leadership Education Model”⁵ el cual es utilizado en todos sus cursos y expediciones.

Adicionalmente, dentro de la experiencia de NOLS en Chile se cuenta la operación que la empresa tuvo en la región de Magallanes durante la década pasada, con base en Puerto Natales, para iniciar desde ahí las expediciones a campos de Hielo Sur y Torres del Paine. Sin embargo años después, por motivos logísticos y de costos, cerraron esta oficina y se enfocaron 100% a sus instalaciones en Coyhaique.

Aunque NOLS tiene un mayor posicionamiento que Vertical dentro del mercado de las Escuelas de Negocios norteamericanas, estas por lo general prefieren tener un pool de proveedores, de los cuales puedan estar permanentemente aprendiendo, y a los cuales pueda estar permanentemente evaluando, permitiéndoles mayor flexibilidad e innovando en sus programas.

ii. Earth Treks, Inc.

Es una compañía norteamericana fundada en 1989 por el famoso montañista Chris Warner y que opera cuatro gimnasios de escalada en USA, una escuela de escalada en roca y hielo y que comercializa expediciones de montañismo a lugares como el monte Aconcagua y Cotopaxi en Sud América y al monte Kilimanjaro en África.

El objetivo de las expediciones es entregar a los participantes las habilidades técnicas y el conocimiento necesario para alcanzar la cumbre, bajo el concepto de “aventura compartida”, modelo que implica que cada integrante de la expedición contribuye activamente al éxito de la misma.

Desde su creación, Earth Treks ha liderado más de 190 expediciones alrededor del mundo, 100 de las cuales fueron llevadas a cabo en la Cordillera de los Andes de Ecuador, Perú y Argentina.

La compañía, al igual que Vertical y NOLS, es partner y proveedor the Wharton operando anualmente las siguientes tres expediciones (ver Anexo E):

- Escalada en hielo en las montañas de Adirondack ubicadas al norte del estado de Nueva York. Programa de tres días en el cual los estudiantes escalan distintas paredes verticales de hielo.
- “Cotopaxi Mountaineering”: expedición de siete días que tiene como objetivo escalar el monte Cotopaxi, cercano a Quito, Ecuador, y cuyos

⁵ Fuente: Leadership Effectively on River Courses, Nate Ostis & John Gookin, NOLS River Education Notebook, 2007.

desafíos requieren del coraje, tenacidad, orientación a resultados y pensamiento estratégico por parte de los participantes.

- “Kilimanjaro Mountaineering”: expedición de once días a que tiene como objetivo escalar el monte Kilimanjaro, el más alto de África. Las intensas temperaturas y la altitud presionan a los participantes a desarrollar el trabajo en equipo, inteligencia emocional, flexibilidad y capacidad de adaptación.

iii. Outward Bound

Es una organización de educación *outdoor*, internacional, independiente, sin fines de lucro, fundada en Gales en 1941 por el famoso educador alemán Kurt Hanh y que actualmente cuenta con aproximadamente 40 escuelas alrededor del mundo y cerca de 200 mil estudiantes por año.

Outward Bound es el proveedor líder a nivel mundial de programas al aire libre basados en la experiencia, tanto para adultos como para jóvenes. Estos programas se llevan a cabo a través de expediciones a lugares alejados e inhóspitos y tienen como objetivo fomentar el crecimiento personal y el desarrollo de habilidades sociales de los participantes.

Actualmente *Outward Bound* no es proveedor de expediciones para Escuelas de Negocios, ni estas forman parte de su mercado objetivo. Sin embargo, dado su prestigio, experiencia y capacidad instalada, la posibilidad de que en el futuro cercano su estrategia cambie y pueda incluirlas es un antecedente a considerar en este estudio.

Esta ONG también estuvo presente en Chile a través de una operación en Magallanes la cual posteriormente cerraron para instalarse en Bariloche, Argentina.

Por otra parte, también se puede considerar como competencia a las instituciones relacionadas con el desarrollo de liderazgo, propias de la universidad (en caso de existir) las cuales poseen staff de personas con las capacidades para desarrollar y llevar a cabo este tipo de expediciones.

Por ejemplo la Johnson School of Business tiene el *Cornell Outdoor Education* (COE), institución que cuenta con un staff propio que incluye montañistas con amplia experiencia en expediciones y *outdoor education*. Este equipo está a cargo de diseñar y operan expediciones a distintas partes del mundo ofrecidas a *undergraduates*, estudiantes de MBA y ex alumnos.

Otro tipo de competencia está representado por los programas del tipo *Field Trip* o programas de inmersión internacionales, en los cuales los alumnos viajan a países en vías de desarrollo y llevan a cabo actividades de consultoría y asesoría a

empresas locales o transnacionales y también a pequeños y medianos emprendimientos.

Sin embargo, los *Field Trips* también podrían convertirse en un buen complemento de los programas de *Leadership Ventures*, pues al estar ya los estudiantes en un destino lejano (Ej.: Chile, África) tienen mayor facilidad para participar en un *venture*, con posterioridad o durante la realización del *Field Trip*. Estos programas presentan una gran complementariedad en términos de sus objetivos.

3.3.2 Ventajas competitivas

Dentro de las ventajas competitivas se cuentan las siguientes:

- Los programas de *Leadership Ventures* que Vertical opera en Chile, en general, son muy difícil de ser replicados en las mismas condiciones, ya sea por los estudiantes como también por las propias Escuelas de Negocios. El conocimiento acabado que Vertical tiene de los destinos, la estrecha relación con proveedores críticos, además de las relaciones políticas con comunidades locales, hacen de los programas ofrecidos por Vertical un producto único e irrepetible.

En resumen, los 3 programas de Vertical: Desierto de Atacama, Patagonia y Antártica, no pueden ser “*googleados*”.

- La experiencia que ha tenido por más de 8 años como socio estratégico de la *Wharton Business School* de la Universidad de Pensilvania y su *Center for Leadership and Change Management*, diseñando y operando algunos de los programas de *Leadership Ventures* ofrecidos a los estudiantes del MBA. Esto le permite a Vertical ofrecer un producto, y/o sus variantes y adaptaciones, ya desarrollado y probado, a otras escuelas de negocios norteamericanas del mismo nivel.

Vertical ha agregado valor a los programas académicos de Wharton durante toda esta relación estratégica y comercial, desarrollando además *papers*, publicaciones y libros en conjunto.

- Vertical realiza todos los años el *Venture Fellow Training* de Wharton, programa de capacitación de los alumnos de segundo año del MBA de Wharton que participan como guías en las expediciones. Esta capacitación es extensiva a los *venture fellows*, de todas las expediciones, sean estas operadas por Vertical o por alguno de sus competidores.
- Wharton está dispuesta a que Vertical pueda usar toda esta experiencia acumulada para ofrecer sus programas de *Leadership Ventures* a otras Escuelas de Negocios norteamericanas.

- Experiencia obtenida por Vertical en sus más de 20 años de existencia realizando expediciones para decenas de empresas e instituciones educativas chilenas e internacionales.
- Reconocimiento internacional del que goza Rodrigo Jordan como montañista excepcional, académico y palabra autorizada en temas de liderazgo (marca "Rodrigo Jordan").

3.3.3 Barreras de entrada

Cualquier persona con conocimientos en *outdoor education*, gran experiencia en expediciones y contactos suficientes a nivel de Escuelas de Negocios podría eventualmente crear una empresa y ofrecer el servicio de *Leadership Ventures*.

Considerando lo anterior, a continuación se presentan las barreras de entrada que desarrollará el negocio y que están directamente relacionadas con la capacidad de Vertical de especializarse en ciertos destinos, en la gestión comercial y en la generación de alianzas estratégicas con proveedores y clientes, logrando la fidelización de ambos:

- Especialización en la operación de destinos remotos no ofrecidos por la competencia como la Antártica, la Patagonia (Puerto Williams - Circuito Dientes de Navarino) y el Desierto de Atacama.
- Luego de alcanzar un volumen determinado de clientes, generar economías de escala que le permitan a Vertical lograr mayores eficiencias de costos y operación logrando así un mejor servicio, aumentando los márgenes y la base de clientes. Un ejemplo de este modelo es el logrado por NOLS en la Patagonia.
- Alianzas estratégicas de largo plazo con al menos 10 proveedores críticos de servicios del ámbito local, de manera de disponer de tarifas preferenciales, un servicio de primer nivel, innovación permanente en los procesos y facilidades administrativas y comerciales que permitan alejar a los potenciales competidores.
- Fidelización de clientes logrando relaciones de largo plazo con las Escuelas de Negocios a través de la realización de cursos y seminarios en conjunto, generación de *papers*, innovación en los currículum para el desarrollo de liderazgo y personalización de programas de *Leadership Ventures*, entre otras. El objetivo es forjar relaciones estratégicas como las que Vertical ha logrado con *Wharton*.

3.3.4 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite hacer un cuadro de la situación "actual" de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados.

A continuación se presenta el análisis FODA del negocio:

a. Fortalezas

- Conocimiento detallado del ambiente regulatorio, comercial y contractual de Estados Unidos.
- Especialización de más de 20 años operando expediciones nacionales e internacionales en destinos remotos como la Antártica, la Patagonia y el Desierto de Atacama.
- Relación comercial por una gran cantidad de años con al menos 10 proveedores críticos del ámbito local esenciales para poder operar los destinos antes mencionados.
- Experiencia de 10 años como socio estratégico de la Wharton Business School de la Universidad de Pensilvania, pionera entre las Escuelas de Negocios top del mundo en el desarrollo del liderazgo a través de programas de *Leadership Venture*.
- Experiencia operando expediciones pequeñas, medianas (*Wharton Antarctica Leadership Venture*, 38 estudiantes) y grandes (*Wharton Patagonia Leadership Venture*, 48 estudiantes) a diferencia de NOLS, su principal competidor, que solo opera expediciones de hasta 20 participantes.
- Marca "Rodrigo Jordan"
- Modelo de negocio liviano desde la perspectiva que no es intensivo en inversión ni en costos fijos y escalables debido a que los servicios necesarios para llevar a cabo una expedición se sub contratan a medidas que se cierran negocios.
- Expediciones ofrecidas por Vertical no son "googleables".

b. Oportunidades

- Estados Unidos es y seguirá siendo el líder mundial en calidad y cantidad de oferta de MBA.

- Sus óptimas condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y jurídicas
- Una cada vez mayor conciencia de las Escuelas de Negocios de la importancia de la *Outdoor Education* y el aprendizaje experiencial en la enseñanza del liderazgo lo que se ha reflejado en los últimos años en la incorporación de programas de *Leadership Ventures* como parte del currículum de los MBA.
- Mayor visibilidad internacional de Chile como destino turístico de aventura y paisajes naturales de clase mundial.

c. Debilidades

- Vertical no cuenta con un equipo ni una oficina comercial en Estados Unidos.
- La estructura actual de la empresa no permite lograr un crecimiento importante en el corto plazo como proveedor de *Leadership Ventures*.

d. Amenazas

- Fuerte competencia de grandes instituciones como NOLS y Outward Bound, y de una gran cantidad de nuevas empresas de nicho que de todas formas en muchos casos compiten por precio.
- Chile es un país alejado de Estados Unidos, por lo que debido a una crisis económica o alza del petróleo el acceso de los estudiantes a pasajes aéreos podría afectar la demanda.
- Las condiciones extremas de los destinos y actividades desarrolladas en las expediciones hacen que la ocurrencia de accidentes este siempre presente.

3.3.5 Factores críticos de éxito

- Éxito de la gestión comercial con Escuela de Negocios de norteamericanas durante los primeros dos años de ejecución de este plan de negocios.
- Mantener protocolos actualizados que faciliten tomar todas las medidas de seguridad y minimización de riesgos, que permitan asegurar expediciones sin accidentes.
- Posicionamiento como un proveedor de clase mundial en permanente actualización técnica y teórica e innovación en sus programas.
- Mantener proveedores de clase mundial
- Mantener un staff de guías de clase mundial, altamente entrenados y permanentemente capacitados.

4 MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

4.1 Producto

Leadership Ventures, como ya se ha explicado anteriormente, corresponde a una expedición a un lugar alejado e inhóspito, como por ejemplo la Antártica, la cual tiene una duración de una o dos semanas, en la que participa un grupo de estudiantes de MBA de una determinada Escuela de Negocios y en la cual sirven como guías, entre otros, alumnos de segundo año o ex alumnos del mismo MBA, que participaron anteriormente en una expedición o *venture*.

Un *venture* generalmente se enmarca como una actividad formal de la Escuela de Negocios, parte del currículum del programa de MBA en lo que respecta a su Programa de Desarrollo de Liderazgo.

La expedición o *venture*, está constituida por diversas actividades outdoor las cuales son llevadas a cabo en ambientes reales y desafiantes, que facilitan a los estudiantes, a través del proceso de toma de decisiones en equipo, ejercer liderazgo e internalizar su aprendizaje. La visión de un *Leadership Venture* se puede resumir en: “Formar líderes que puedan sobresalir en ambientes ambiguos y cargados de stress”.

Teóricamente, las actividades están basadas en el Modelo de Aprendizaje Experiencial de *Kolb* e incluyen inicialmente casos de estudios, seminarios de liderazgo y trabajo en equipo, revisión de algunos mitos y aventuras del pasado y lecturas relativas a conceptos centrales del liderazgo.

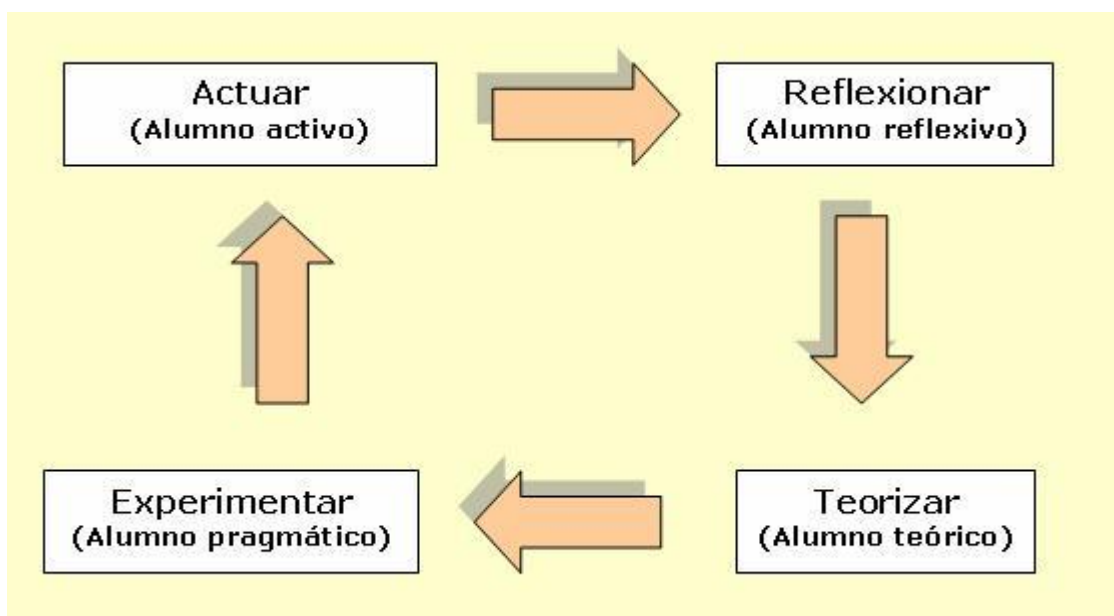


Figura 2: Ciclo de Aprendizaje Experiencial de David Kolb

Posteriormente se realizan las actividades propias de la expedición en si entre las cuales se cuentan: trekking, montañismo, escalada, kayaking, caminata y rescate en glaciar, lectura de mapas y navegación, visitas arqueológicas, etc. Los estudiantes son separados en grupos y el rol de líder o seguidor es intercambiado constantemente entre ellos.

Finalmente las actividades del día son discutidas en detalle y los participantes son conminados a analizar dichos eventos y contrastarlos con eventos similares de la vida diaria. Estas instancias permiten a los estudiantes dar y recibir feedback respecto a su desempeño en las actividades del día, el cual interiorizan e incorporan en su desempeño del día siguiente. Esta aplicación inmediata de los aprendizajes diarios aumenta la probabilidad de una real transformación de los estudiantes en términos de su capacidad de trabajo en equipo y estilo de liderazgo.

Como ya se mencionó anteriormente, Vertical actualmente ofrece 3 destinos o *Leadership Ventures*, los cuales opera desde hace 8 años como proveedor de *Wharton* y comercialmente hace 20 años para distintas empresas y universidades. En el anexo E se pueden consultar detalles de estos 3 destinos como parte de la parrilla de opciones que ofrece *Wharton* a sus estudiantes.

Por otra parte, en el anexo G se puede revisar el itinerario completo de la expedición del programa “Atacama *Leadership Ventures*” realizada el año 2012.

4.2 Modelo de ingresos

El modelo de ingresos del producto *Leadership Ventures* considera un precio fijo que debe ser pagado por cada estudiante que participe en determinado *venture* o expedición.

Sin embargo, aunque los clientes finales son los estudiantes de MBA, el producto no es individual, ya que se trata de un programa (expedición o *venture*) comercializado u ofrecido a una Escuela de Negocios, que tiene un cupo determinado y que para poder llevarse a cabo debe contar con una cantidad mínima de participantes.

El precio final del programa (el cual incluye un cargo aplicado por la Escuela de Negocios por concepto de gastos de administración), será pagado por cada estudiante a la Escuela de Negocios meses antes de la fecha de inicio de la expedición. El costo total del programa será cancelado por la Escuela de Negocios a Vertical como máximo 1 mes antes del inicio de la expedición. El esquema se muestra en la siguiente figura:



Figura 3: Modelo de ingresos *Leadership Ventures*

Dependiendo de la cantidad de estudiantes inscritos en cada *venture* se entregará cupos gratis para el staff de la Escuela de Negocios.

Considerando los resultados de la encuesta respecto a la disposición a pagar de los estudiantes (apartado de estimación de la demanda), los precios por estudiante que la Escuela de Negocios pagará a Vertical, definidos para cada uno de los cuatro programas de *Leadership Ventures*, serán los siguientes:

PROGRAMA	PRECIO USD POR ESTUDIANTE
Patagonia1	\$ 2,650
Patagonia2	\$ 2,650
Atacama	\$ 2,650
Antartica	\$ 5,750

Tabla 11: Precios Programas *Leadership Ventures*

Es importante mencionar que el precio definido para cada *venture* es un “*landed cost*”. Esto significa que el costo no incluye el equipo personal y ropa especial, pasaje de avión (desde Estados Unidos hasta el lugar de inicio de la expedición) además de las comidas y traslados fuera de los días de expedición, todo lo cual debe ser financiado por el estudiante.

El modelo de ingresos adoptado es ampliamente utilizado en la industria y ha sido utilizado por Vertical, con algunas variantes, durante toda su relación comercial con *Wharton*.

Adicionalmente se considera un reajuste 5% en los precios de cada programa en los años 3 y 5.

Para una segunda etapa de desarrollo, este modelo de negocio propone considerar como fuente adicional de ingresos, la venta a los estudiantes de la indumentaria y equipo necesarios para la expedición. Esto se espera lograr a través de alianzas estratégicas con importantes marcas y compañías norteamericanas del rubro como son *The North Face, Inc.*, quien ya es *partner* de Vertical y con *Recreational Equipment Inc. (REI)*.

4.3 Modelo de comercialización y ventas

El proceso de ventas se iniciará a través del envío de una carta a los directores de los *Leadership Centers* o de las Escuelas de Negocios target, ofreciendo los servicios de *Leadership Ventures* de Vertical.

Esta carta incluirá una reseña acerca del modelo de *outdoor education* utilizado por Vertical junto con su experiencia llevando a cabo expediciones a lugares inhóspitos y alejados, basadas en la enseñanza del liderazgo a través del aprendizaje experiencial.

Posteriormente la fuerza de ventas se enfocará en hacer seguimiento a la recepción/respuesta de estas cartas y gestionar reuniones *face to face* con las personas antes indicadas. El objetivo de estas reuniones será profundizar el acercamiento comercial presentando el modelo educativo y características de los *Leadership Ventures*, así como también conversar detalles del servicio y de un eventual *partnership*.

A estas reuniones, además de ejecutivos de Vertical, asistirán representantes de *Wharton*, dada la alianza estratégica que los une por casi 8 años. También asistirá algún representante del *Center for Creative Leadership*, *partner* estratégico de Vertical, prestando apoyo con metodologías para entregar *feedback 360°*, herramientas para mediación de conflictos, aplicación de test MBTI, entre otros.

La persona de Wharton explicará la experiencia que, por largo tiempo, la Escuela de Negocios ha tenido con Vertical en la generación de programas y enriquecimiento del currículum del MBA en aspectos de desarrollo del liderazgo. Dependiendo del nivel de la reunión y etapa dentro del proceso de ventas, esta(s) persona(s) podría(n) ser:

- Director del *Wharton Center for Leadership and Change Management*
- Director del *Wharton MBA Leadership Ventures Program*
- Coordinador del *Wharton MBA Leadership Ventures Program*

- Estudiante o ex alumno del MBA de Wharton que haya sido *Venture Fellow* de algún *venture*.

Por otra parte, en estas reuniones se ofrecerá a las Escuelas de Negocios la posibilidad de que alguno de los miembros del Programa de Liderazgo o similar pueda participar como invitado en alguno *venture* para vivir la experiencia y sacar sus propias conclusiones.

Por otra parte y dado las características particulares de las Escuelas de Negocios tipo 1A, 1B o 2, se considerarán estrategias de acercamiento comercial y posicionamiento diferenciadas, con matices y acentos. En la siguiente tabla se muestran detalles al respecto:

TIPO	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTOS ESCUELAS DE NEGOCIOS	PROS	CONTRAS	ESTRATEGIA (ACENTOS)
1A	Programas de MBA top (Ivy League) "Thought-leaders"	Naturaleza única el programa	Destinos de Vertical son únicos	Upgrade de programas y destinos	1.- Destinos únicos (Antártica) 2.- Experiencia con Wharton (lider en temas de liderazgo) 3.- Cursos y seminarios Rodrigo Jordan y Mike Useem
		programa relativamente flexible	mayor involucramiento de la Escuela de Negocios	mayor involucramiento de la Escuela de Negocios	
1B	Programas de MBA top	Currículo del programa hecho a la medida y en conjunto			
2	Programas de MBA de segunda línea	Producto estándar, programa "llave en mano"	programa fácil de institucionalizar (presión de estudiantes)	irrupción de competidores fuertes (NOLS, Outward Bound)	1.- Experiencia con Wharton (lider en temas de liderazgo) 2.- Posibilidad de incluir extras 3.- Desarrollar Centro de Liderazgo y cursos en conjunto
		Vertical define y entrega currículo	posibilidad de generar relación estratégica	al no existir un Departamento de Liderazgo en la Escuela de Negocios puede implicar más HH de Vertical y menores márgenes	
		Reporte y feedback post expedición			

Tabla 12: Estrategia de acercamiento comercial Escuelas de Negocios

Se estima que las gestiones comerciales antes mencionadas tendrán una duración de 1 año, lo cual permitirá durante el segundo año estar ya operando programas con algunas de las Escuelas de Negocios contactadas.

La conformación del equipo de Vertical USA necesario para lograr la proyección de ventas de programas para los primeros 5 años, se muestra en el punto 5.5.

Inicialmente el equipo de ventas estará conformado por el CEO de Vertical en USA y por un vendedor quienes serán los encargados de llevar a cabo el plan comercial contemplado para el primer año.

Posteriormente, una vez que se cierren algunos contratos y se comience a operar destinos, se incorporarán dos KAM que verán todos los detalles de operación comercial y del servicio.

A contar del tercer año y dado el mayor volumen de servicios operados y prospectos de ventas, se contratará a un Director Comercial y Servicio al Cliente, a quien reportaran los KAM y los vendedores.

4.4 Promoción

4.4.1 Marca

La marca Vertical al igual que el logo de la compañía se originaron el año 1993 junto con la creación de Vertical S.A.



Figura 4: Logo Vertical

La marca y su logo tienen una gran relación con el montañismo y la idea de escalar o ascender grandes montañas con laderas de prácticamente 90 grados de pendiente.

Por otra parte, desde su fundación, muchos clientes han asociado Vertical y su negocio a la labor llevada a cabo por Rodrigo Jordan y su equipo de montañistas realizando grandes expediciones alrededor del mundo.

Aunque la marca "Rodrigo Jordán" aún es muy potente como referente de Vertical, año a año se ha ido produciendo un traspaso de imagen y la marca Vertical se ha desarrollado y posicionado fuertemente.

En la siguiente figura se puede ver el posicionamiento del producto *Leadership Ventures* de Vertical, respecto de su competencia directa, considerando factores como la flexibilidad (actividades, destino, etc.) y precio (más bajo o más alto).

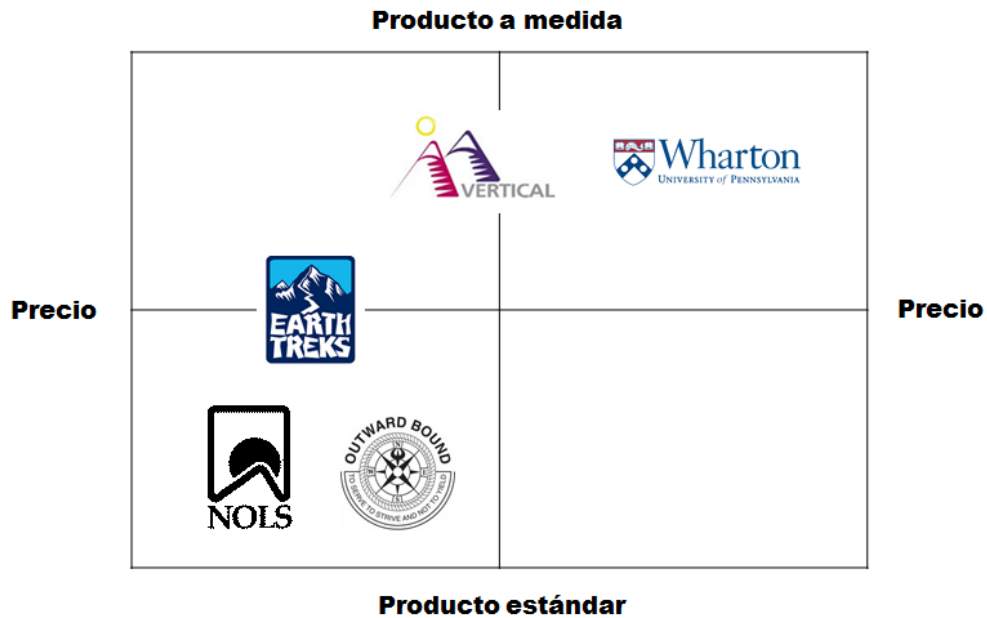


Figura 5: Mapa de posicionamiento Vertical

En la figura se puede observar que los principales competidores de Vertical se ubican, en distinta medida, en niveles de menor flexibilidad del producto ofrecido y también menor precio respecto de ella. Respecto del precio, la diferencia se explica en parte por las características de los destinos ofrecidos por la competencia, los cuales son más baratos de operar considerando factores como la localización, duración y características.

Respecto a las Escuelas de Negocios estas se ubican en el cuadrante de “producto a medida” o personalizado y mayor precio, esto debido a que realizar *Leadership Ventures* por su cuenta implica un mayor costo que subcontratarlas.

En resumen, el mapa de posicionamiento permite reforzar la idea de que la estrategia que debe seguir Vertical para atacar este mercado es la diferenciación, ofreciendo servicios de *Leadership Ventures* flexibles o lo más a la medida posible.

Este mapa de posicionamiento y las inferencias que de él se hagan permitirá determinar las mejores y más efectivas actividades de promoción, las cuales se detallan a continuación.

4.4.2 Actividades de promoción

Las actividades de promoción serán las siguientes:

CANAL	DETALLE ACTIVIDAD(ES)	OBJETIVO
Trade Shows	Participación en eventos y conferencias académicas sobre liderazgo e innovación en las principales ciudades en las cuales se ubican las Escuelas de Negocios target, entre ellas Nueva York, Boston, Chicago y Philadelphia.	Dar a conocer la experiencia con Escuelas de Negocios y expediciones realizadas por Vertical distribuyendo brochures, llevando a cabo workshops o ejecutivos de Vertical y/o Wharton como speakers, etc.
Sitio Web	Desarrollo de Sitio Web www.verticalleadershipventures.com	Dar a conocer la experiencia con Escuelas de Negocios y expediciones realizadas por Vertical. Interfaz individual con estudiantes/clientes (información y feedback expediciones).
Merchandising	Desarrollo de DVD, brochures y artículos promocionales sobre Vertical, el programa de Leadership Ventures y las grandes expediciones realizadas por Vertical para ser distribuidos en las restantes actividades de promoción.	Dar a conocer la experiencia con Escuelas de Negocios y expediciones realizadas por Vertical. Crear marca.
Actividades académicas	Vertical ofrecerá a las Escuelas de Negocios que sus ejecutivos o guías puedan dictar charlas y cursos dentro del programa de liderazgo tal como sucede en la actualidad con Wharton.	Posicionarse dentro de la Escuela de Negocios como institución líder en temas de liderazgo
Publicaciones	Autoría o coautoría de libros y papers junto con académicos de Wharton u otras Escuelas de Negocios y/o Centros de Liderazgo.	Posicionarse en el mercado de las Escuelas de Negocios como institución líder en temas de liderazgo.
Workshops	Instalación de un stand en eventos de difusión realizados por los programas de MBA target para dar a conocer el producto Leadership Ventures entre autoridades, académicos y estudiantes de las Escuelas de Negocios convocantes/target.	Posicionarse en el mercado de las Escuelas de Negocios como institución líder en temas de liderazgo. Posicionarse entre los estudiantes como institución líder en temas de liderazgo y proveedor de expediciones únicas e irrepetibles.
Entrevistas y artículos	Se gestionarán entrevistas y artículos en los que participen ejecutivos y guías de Vertical y de Wharton para ser publicados en prestigiosas revistas y newsletters norteamericanas relacionadas con el liderazgo, como por ejemplo: - Wharton Leadership Digest - Center for Creative Leadership (CCL) Leadership Digest - Harvard Business Review - Knowledge@Wharton Newsletter	Posicionarse en el mercado de las Escuelas de Negocios como institución líder en temas de liderazgo. Posicionarse entre los estudiantes como institución líder en temas de liderazgo y proveedor de expediciones únicas e irrepetibles.
Red de ex alumnos Escuelas de Negocios	Se contactará a ex alumnos de los MBA de las Escuelas de Negocios target para que Vertical participe en algunas de las actividades anuales de la red alumni (cenas, seminarios, etc.). Información histórica de Wharton indica que % importante de los estudiantes que realizaron un LV fueron influenciados por un ex alumno del programa de MBA.	Posicionarse entre los estudiantes como institución líder en temas de liderazgo y proveedor de expediciones únicas e irrepetibles.

Tabla 13: Actividades de promoción

En la siguiente tabla se muestra la frecuencia anual y costos de las distintas actividades promocionales:

ITEM	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4	YEAR 5
VENTAS ESPERADAS					
Crecimiento %		-	47%	186%	118%
Ventas	\$0	\$318,000	\$467,544	\$1,335,840	\$2,912,256
COSTOS PLAN DE MARKETING					
Ferias / Seminarios	\$30,000	\$21,000	\$22,050	\$23,153	\$24,310
cantidad	3	2	2	2	2
costo unitario	\$10,000	\$10,500	\$11,025	\$11,576	\$12,155
Eventos red alumni	\$51,000	\$37,800	\$39,690	\$27,783	\$25,526
cantidad de eventos	17	12	12	8	7
costo unitario	\$3,000	\$3,150	\$3,308	\$3,473	\$3,647
Publicidad revistas especializadas	\$12,500	\$13,125	\$13,781	\$14,470	\$15,194
Avisos	\$7,500	\$7,875	\$8,269	\$8,682	\$9,116
cantidad	5	5	5	5	5
costo unitario	\$1,500	\$1,575	\$1,654	\$1,736	\$1,823
Entrevistas y artículos	\$5,000	\$5,250	\$5,513	\$5,788	\$6,078
cantidad	5	5	5	5	5
costo unitario	\$1,000	\$1,050	\$1,103	\$1,158	\$1,216
Merchandising	\$5,000	\$6,360	\$9,351	\$26,717	\$58,245
Publicaciones	\$0	\$5,250	\$5,513	\$10,419	\$12,155
cantidad	-	5	5	9	10
costo unitario	\$1,000	\$1,050	\$1,103	\$1,158	\$1,216
Actividades Académicas / Talleres	\$0	\$21,000	\$22,050	\$41,675	\$48,620
cantidad	-	10	10	18	20
costo unitario	\$2,000	\$2,100	\$2,205	\$2,315	\$2,431
Operación y Mantenimiento Sitio Web	\$2,000	\$2,100	\$2,205	\$2,315	\$2,431
TOTAL COST	\$100,500	\$106,635	\$114,640	\$146,531	\$186,481

Tabla 14: Frecuencia y costos actividades de promoción

5 PLAN DE OPERACIONES Y ORGANIZACIONAL

5.1 Operaciones

Debido a la necesidad de establecer un contacto directo con las Escuelas de Negocios *target*, se considera habilitar una oficina comercial en Estados Unidos, en la ciudad de Nueva York.

Se eligió esta ciudad por ser el centro de negocios de la costa este de Estados Unidos y sobre todo por ser un lugar central dentro del área geográfica en la que se encuentran las Escuelas de Negocios a las cuales se les ofrecerá el producto *Leadership Venture*. Se considerará el arriendo de la oficina por un período inicial de 2 años, renovable, además de la inversión necesaria para su habilitación.

El equipo de Vertical que se instalará en dicha oficina estará constituido exclusivamente por la fuerza de ventas y servicio al cliente, además del Gerente General USA. Más detalles respecto a la dotación en el punto 5.5.

Este equipo además será el encargado de llevar a cabo las actividades de marketing y, una vez cerrado algún negocio, de coordinar las expediciones con los estudiantes y las Escuelas de Negocios por una parte, y con el equipo de Vertical en Chile, por otro.

Los aspectos netamente operacionales del negocio están representados por la expedición o *venture* en sí misma, y el equipo responsable de su planificación y ejecución estará localizado en Chile. Este equipo estará conformado por profesionales y guías ya contratados (o que se requieran contratar dado el crecimiento experimentado) y que se desempeñan tanto en el Instituto Vertical como en Vertical Expediciones.

Considerando que los 4 programas son llevados a cabo en fechas distintas, existirá un equipo base de personas que se desempeñará en cualquiera de las expediciones. Este equipo base se incrementará en función de los nuevos clientes y programas.

La dotación del área operaciones necesaria para cada una de las expediciones será la siguiente:

RRHH	ATACAMA	PATAGONIA2	ANTÁRTICA	PATAGONIA1
Jefe de Expedición	1	1	1	1
Guías Seniors	5	10	8	5
Guías Juniors	0	2	1	0
Apoyo Logístico Senior	2	4	3	2
Apoyo Logístico Junior	2	4	3	2
Total Staff Vertical	10	21	16	10

Tabla 15: Dotación necesaria por expedición o programa

Por otra parte, gran parte de la logística para llevar a cabo la expedición es sub contratada con una empresa u operador turístico local. Por ejemplo en el caso de Atacama Leadership Venture, todos los traslados necesarios entre localidades así como también el arriendo de bicicletas, son contratados con la empresa Atacama Connection.

Por otra parte, para la realización de las diversas actividades que conforman cada una de las expediciones, Vertical debe considerar la disposición y provisión de una variedad de servicios y equipos, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

ITEM	Atacama	Patagonia	Antártica
SERVICIOS			
Hotel y Camping	X	X	X
Transporte Terrestre	X	X	X
Transporte Aéreo		X	X
Transporte Marino			
Comidas Indoor	X	X	X
Comidas en terreno	X	X	X
RRHH			
Honorarios guías y apoyos	X	X	X
Apoyos	X	X	X
VARIOS			
Equipo	X	X	X
Transporte Equipos	X	X	X
Tickets parques	X	X	X
Seguros Participantes	X	X	X
Seguros guías	X	X	X
Otros	X	X	X

Tabla 16: Ítems y servicios por expedición

5.2 Plan de implementación

En el Anexo F se puede revisar carta Gantt con *rollout* del negocio en la cual se indican las principales actividades de la fase de implementación y puesta en marcha del negocio (primeros meses de operación). En ella se muestran además los hitos relevantes y los principales responsables tanto internos como externos en el desarrollo de las actividades.

5.3 Diagrama organizacional

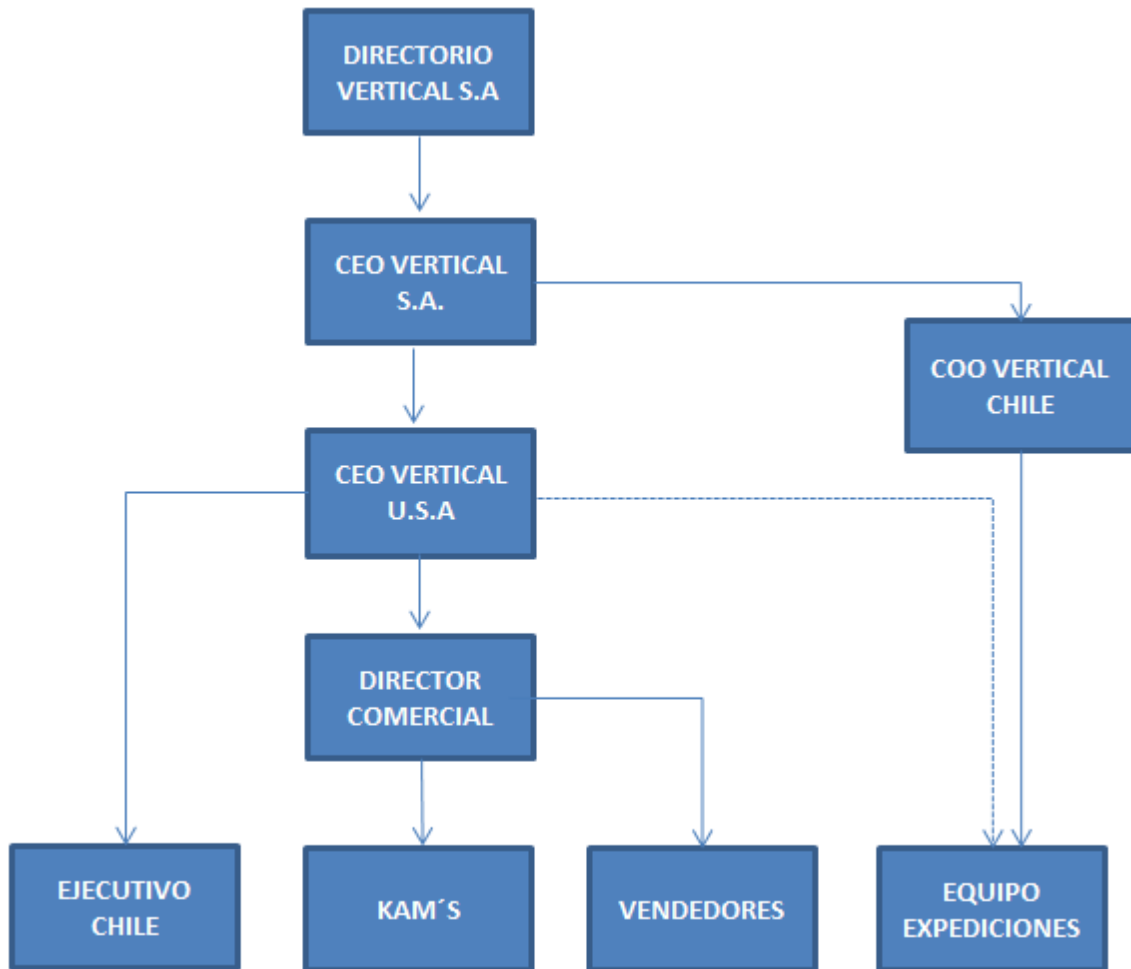


Figura 6: Diagrama Organizacional Vertical USA

5.4 Funciones y competencias requeridas

- **Directorio Vertical S.A:** El Directorio estará compuesto por representantes de la propiedad de la empresa y tendrá como funciones principales:
 - Diseñar el plan estratégico de largo plazo del negocio
 - Revisar el cumplimiento de las metas productivas y presupuestarias
 - Definir el sistema de incentivos del personal de la empresa
 - Aprobar el presupuesto anual

- **CEO Vertical S.A:** Actualmente en funciones.
 - Supervisar las actividades de la empresa
 - Definir y controlar el presupuesto anual
 - Definir las metas productivas
 - Definir metas de ventas

- **COO Vertical Chile:** Actualmente en funciones
 - Gestión operativa de todas las unidades de negocios de Vertical

- **CEO Vertical U.S.A:** Perfil Ingeniero Civil, con un MBA.
 - Responsable de la nueva unidad de negocios *Leadership Ventures* en USA
 - Definición y ejecución del plan de marketing
 - Gestión de ventas y networking

- **Director Comercial Vertical U.S.A:** Perfil ejecutivo con amplia experiencia en negocios y con conocimiento de la industria de MBA en USA (profesional norteamericano de preferencia)
 - Controlar la ejecución de las actividades promocionales
 - Definir las metas y controlar la gestión de ventas
 - Networking
 - Controlar la página web

- **Vendedores:**
 - Tomar contacto con clientes
 - Coordinar y ejecutar reuniones con clientes y partners de Vertical
 - Cerrar venta
 - Asistir y negociar contrato

- **Key Account Manager (KAM):** Perfil Negocios
 - Gestionar cuentas
 - Aplicar encuestas de satisfacción
 - Gestionar actividades promocionales y académicas con Escuelas de Negocios

- **Ejecutivo Chile:** Perfil Ingeniero Comercial.
 - Gestionar técnica y administrativamente las expediciones

- Coordinación con proveedores locales e internacionales
- Coordinación con equipo de guía y apoyos de Vertical

5.5 Programa de personas para implementación del negocio

El plan de dotación de personal contratado indefinidamente para el período de análisis del negocio se presenta en la tabla siguiente:

CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CEO USA	1	1	1	1	1
Director Comercial USA	0	0	1	1	1
Vendedores USA	1	1	1	1	1
KAM USA	0	2	2	3	4
Ejecutivo Chile	0	1	1	2	2

Tabla 17: Dotación Vertical USA

Respecto al personal necesario para llevar a cabo las expediciones, estos serán contratados por cada expedición, por lo cual, por ejemplo, una misma persona podrá ser guía en el programa de Patagonia y luego en el de Atacama.

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de “contratos de servicios por expedición” que se deberá hacer por año y para cada especialidad, considerando tanto las nuevas expediciones por año, como las expediciones con *Wharton*:

RRHH	RRHH POR EXPEDICIÓN/PROGRAMA			
	PATAGONIA1	PATAGONIA2	ATACAMA	ANTÁRTICA
Jefe de Expedición	1	1	1	1
Guias Seniors	5	10	5	8
Guias Juniors	0	2	0	1
Apoyo Logístico Senior	2	4	2	3
Apoyo Logístico Junior	2	4	2	3
Total Staff Vertical	10	21	10	16

PROGRAMA	EXPEDICIONES POR AÑO				
	1	2	3	4	5
PATAGONIA 1	0	4	2	0	0
PATAGONIA 2	1	1	3	8	9
ATACAMA	1	2	2	7	7
ANTARTICA	1	1	1	1	7
Total	3	8	8	16	23

RRHH	CONTRATACIONES POR EXPEDICIÓN POR AÑO				
	1	2	3	4	5
Jefe de Expedición	3	8	8	16	23
Guias Seniors	23	48	58	123	181
Guias Juniors	3	3	7	17	25
Apoyo Logístico Senior	9	19	23	49	71
Apoyo Logístico Junior	9	19	23	49	71
Total	47	97	119	254	371

Tabla 18: Proyección de dotación expediciones

6 ANÁLISIS FINANCIERO Y DE RIESGO

6.1 Estudio de costos

A. Costos variables

- **Costo expedición:** se refiere al costo total de ejecución de cada una de las expediciones, considerando el tamaño real del grupo respectivo y no solamente el cupo o cantidad de estudiantes que se inscriben en la expedición y pagan su costo. A ellos hay que agregar a los invitados de cortesía del staff de la Escuela de Negocios y al equipo Vertical.

Por otra parte, en este trabajo se consideró un incremento en el costo anual de cada expedición igual a la variación del IPC del año respectivo. Se consideró un IPC de 2% para todos los años de evaluación.

El costo total de cada una de las expediciones o programas ofrecidos por Vertical se muestra en la siguiente tabla:

COSTO	ATACAMA	PATAGONIA2	ANTÁRTICA	PATAGONIA1
Costo RRHH	\$ 9,373	\$ 18,779	\$ 14,509	\$ 9,373
Costos Individuales	\$ 14,335	\$ 27,869	\$ 17,572	\$ 14,429
Costos Globales	\$ 14,233	\$ 34,069	\$ 134,531	\$ 18,184
Costo Total Expedición	\$ 37,941	\$ 80,717	\$ 166,612	\$ 41,986

Tabla 19: Costo unitario expedición o programa

B. Costos Fijos

- **Remuneraciones:** El equipo contratado a plazo fijo estará conformado por el equipo Vertical USA anteriormente especificado más un ejecutivo con base en Chile que estará encargado de gestionar las expediciones y coordinarse con proveedores y con las demás áreas de Vertical. Las remuneraciones del personal serán las siguientes:

RRHH	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	Costo Empresa Individual Mes USD
CEO USA	1	1	1	1	1	\$ 8,000
Director Comercial USA	0	0	1	1	1	\$ 5,000
Vendedores USA	1	1	1	1	1	\$ 4,000
KAM USA	0	2	2	3	4	\$ 3,500
Ejecutivo Chile	0	1	1	2	2	\$ 3,000
Total	\$ 12,000	\$ 22,000	\$ 27,000	\$ 33,500	\$ 37,000	

Tabla 20: Costo remuneraciones equipo Vertical USA

- **Arriendos y mantención sitio web:** El costo de arriendo de la oficina en USA, mantención del sitio web (incluye dominio) y otros se detallan en la tabla siguiente:

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
arriendo oficina USA	\$ 36,000	\$ 37,080	\$ 38,192	\$ 39,338	\$ 40,518
mantención sitio web	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Total	\$ 38,000	\$ 39,080	\$ 40,192	\$ 41,338	\$ 42,518

Tabla 21: Costo de arriendos y servicios

- **Promoción y marketing:** El costo de las actividades de promoción y campañas de marketing directo, especificadas en anteriormente en el punto 4.4.3, se detallan en la siguiente tabla:

ITEM	YEAR 1	YEAR 2	YEAR 3	YEAR 4	YEAR 5
VENTAS ESPERADAS					
Crecimiento %		-	47%	186%	118%
Ventas	\$0	\$318,000	\$467,544	\$1,335,840	\$2,912,256
PLAN DE MARKETING					
TOTAL COST	\$100,500	\$106,635	\$114,640	\$146,531	\$186,481

Tabla 22: Costo plan de marketing

C. Inversiones

- **Habilitación de oficina USA:** considera la compra de mobiliario, equipos computacionales y materiales de oficina.
- **Creación página web:** el diseño, construcción e implementación estará a cargo de un proveedor chileno con el que ya trabaja Vertical. Esta empresa estará cargo de la mantención y servicios posteriores.
- **Adquisición equipo para expediciones:** considera la compra año a año de equipamiento necesario para las expediciones, necesario para llevar a cabo las diversas actividades. Entre ellos se consideran cuerdas, cintas, equipos de primeros auxilios, menaje, etc. El monto de la inversión estará relacionado con la cantidad de nuevas expediciones llevadas a cabo.

En la siguiente tabla se puede revisar el detalle de los ítems antes descritos:

ITEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
mobiliario y equipos oficina	\$ 9,900	\$ 9,300	\$ 5,700	\$ 9,000	\$ 7,500
equipamiento expediciones	\$ -	\$ 17,500	\$ -	\$ 28,000	\$ 24,500
desarrollo sitio web	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 13,900	\$ 26,800	\$ 5,700	\$ 37,000	\$ 32,000

Tabla 23: Costo de inversiones

6.2 Estudio de ventas

La proyección de ventas se presenta en la siguiente tabla considerando los antecedentes y supuestos de la estimación de demanda realizada en el capítulo 4, además de las ventas de expediciones a *Wharton* (1 P2, 1 AT y 1 AN):

PROGRAMA	PRECIO POR AÑO USD					WHARTON
	1	2	3	4	5	
P1	\$ 2,650	\$ 2,650	\$ 2,783	\$ 2,783	\$ 2,922	\$ 2,950
P2	\$ 2,650	\$ 2,650	\$ 2,783	\$ 2,783	\$ 2,922	\$ 2,950
AT	\$ 2,650	\$ 2,650	\$ 2,783	\$ 2,783	\$ 2,922	\$ 2,950
AN	\$ 5,750	\$ 5,750	\$ 6,038	\$ 6,038	\$ 6,340	\$ 6,000

AÑO	ESTUDIANTES POR AÑO				
	1	2	3	4	5
NUEVOS	0	120	168	480	744
WHARTON	108	108	108	108	108
TOTAL	108	228	276	588	852

PROGRAMA	NUEVAS VENTAS POR AÑO (USD)					WHARTON
	1	2	3	4	5	
P1	\$ -	\$ 254,400	\$ 133,584	\$ -	\$ -	\$ -
P2	\$ -	\$ -	\$ 267,168	\$ 935,088	\$ 1,122,048	\$ 141,600
AT	\$ -	\$ 63,600	\$ 66,792	\$ 400,752	\$ 420,768	\$ 70,800
AN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,369,440	\$ 216,000
Total	\$ -	\$ 318,000	\$ 467,544	\$ 1,335,840	\$ 2,912,256	\$ 428,400

WHARTON	\$ 428,400	\$ 428,400	\$ 428,400	\$ 428,400	\$ 428,400
----------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

TOTAL	\$ 428,400	\$ 746,400	\$ 895,944	\$ 1,764,240	\$ 3,340,656
--------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------	---------------------

Tabla 24: Proyección de ventas

El importante aumento de ventas proyectado para los años 4 y 5 se sustenta en varios factores como por ejemplo la proyección pesimista en el aumento de ventas

durante los primeros años del negocio debido a la necesaria maduración de los acercamientos comerciales con las Escuelas de Negocios.

Dadas las características del negocio (expediciones), la capacidad necesaria para abordar al rápido crecimiento considerado para los años 4 y 5 esta fundamentalmente representada por personal subcontrato (costo variable). Esto implica que el riesgo para el negocio es moderado.

6.3 Tasa de descuento

En todo proyecto que requiere financiamiento es necesario considerar este concepto. La tasa de descuento corresponde a la rentabilidad de la mejor alternativa de inversión que dispone el inversionista. Esto quiere decir que, para atraer a un inversionista a un negocio, será necesario que la rentabilidad del negocio sea mayor o igual que la mejor alternativa de inversión que este tiene disponible, con riesgo equivalente.

En resumen, los resultados financieros del negocio propuesto, descontados con la rentabilidad de la mejor inversión alternativa con riesgo similar, deberán ser positivos.

Para el cálculo de la tasa de descuento del negocio de *Leadership Ventures* de Vertical se utilizó la metodología definida por CAPM, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Tasa\ Descuento = r_f + \beta * (r_m - r_f)$$

Figura 7: Tasa de Descuento

Donde r_f , o tasa libre de riesgo, es la rentabilidad de un instrumento sin riesgo con plazo equivalente al de análisis del negocio, β es la volatilidad del sector donde se desenvuelve el negocio y $(r_m - r_f)$ es el premio por riesgo en el mercado donde se desenvuelve el negocio.

La tasa libre de riesgo ha sido estimada como la rentabilidad de un bono del Banco Central de Chile, con plazo 5 años, tomado en pesos chilenos, cuya tasa de interés para Julio de 2014 es de 4,18%⁶

La volatilidad β ha sido estimada en función a un sector paralelo, debido a que no existe información de la variación de los precio de las acciones de empresas que prestan servicios equivalente al de Vertical.

⁶ www.bcentral.cl

Sin embargo, existe una relación directa entre el mercado de la educación y los resultados de Vertical USA, esto debido a que, si el mercado de la educación presenta variaciones positivas, en gran medida se debe a una mejor performance de las Escuelas de Negocios, lo que a su vez permite reflejar ese efecto en una mayor probabilidad de cerrar negocios de *Leadership Ventures* y por ende repercute positivamente en la última línea de Vertical USA.

Por lo antes explicado se tomó como del sector, el calculado por DAMODARAN para el sector de servicio educacionales (*educational services*) cuyo valor des-apalancado es de 4,53⁷.

Para el cálculo del premio por riesgo de mercado se tomó como base el estudio PREMIORIESGOCHILE usando el IPSA, cuyo resultado es de 5,5%.

Por lo tanto, la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de este negocio es:

$$\textit{Tasa de Descuento} = 4,18 + 4,53 * (5,5) = 29,095$$

⁷ http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/totalbeta.html

6.4 Resultados

6.4.1 Flujo de caja libre

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos netos por Ventas	428,400	428,400	746,400	895,944	1,764,240	3,340,656
TOTAL INGRESOS	428,400	428,400	746,400	895,944	1,764,240	3,340,656
COSTOS						
Costo de venta de expediciones		285,270	500,977	591,589	1,143,915	2,336,241
Subtotal Costos variables		285,270	500,977	591,589	1,143,915	2,336,241
Sueldos oficina USA		12,000	22,000	27,000	33,500	37,000
Gastos fijos operación		38,000	39,080	40,192	41,338	42,518
Gastos Plan de Marketing		100,500	106,635	114,640	146,531	186,481
Subtotal Costos Fijos		150,500	167,715	181,832	221,369	265,999
TOTAL COSTOS		435,770	668,692	773,421	1,365,284	2,602,240
EBITDA		(7,370)	77,708	122,523	398,956	738,416
Depreciación		854	5,053	5,286	11,352	16,485
Gastos Financieros		-	-	-	-	-
EBIT		(8,224)	72,655	117,237	387,604	721,931
Utilidad Acumulada		(8,224)	64,431	181,668	569,272	1,291,203
Base Imponible		-	64,431	117,237	387,604	721,931
Impuesto (variable)		-	11,108	28,972	131,785	245,457
Utilidad después de impuesto		(8,224)	83,763	146,210	519,389	967,388
Depreciación		854	5,053	5,286	11,352	16,485
Inversión en Activos fijos y otros	13,900	26,800	5,700	37,000	32,000	32,000
Inversión en Capital de Trabajo		-	31,800	7,477	43,415	78,821
Flujo de Caja Libre (FCL)	(13,900)	(34,170)	51,316	107,018	455,326	873,052
FCL Acumulado	(13,900)	(48,070)	3,246	110,264	565,590	1,438,642
FCL + Valor Terminal	(13,900)	(34,170)	51,316	107,018	455,326	4,403,463
FCL Acumulado + Valor Terminal	(13,900)	(48,070)	3,246	110,264	565,590	4,969,053

Tabla 25: Flujo de caja libre del proyecto en US\$

Respecto a los impuestos, como los ingresos serán generados íntegramente en Estados Unidos, las utilidades del negocio serán gravadas con la tasa de impuestos norteamericana.

Por su parte Vertical USA será constituida en el estado de Nueva York como una *limited liability company* (LLC) pero que tributará como una *S-Corporation* dadas las ventajas de este régimen. El esquema tributario del estado de Nueva York se muestra en la siguiente tabla:⁸

⁸ http://www.tax-rates.org/new_york/corporate-income-tax

Rango Ingreso		Impuesto	
Piso	Techo	Fijo	Variable sobre diferencial respecto al piso
\$0	\$50,000	\$0	15%
\$50,000	\$75,000	\$7,500	25%
\$75,000	\$100,000	\$13,750	34%
\$100,000	\$335,000	\$22,250	39%
\$335,000	\$10,000,000	\$113,900	34%
\$10,000,000	\$15,000,000	\$3,400,000	35%
\$15,000,000	\$18,333,333	\$5,150,000	38%
\$18,333,333	up	\$6,416,667	35%

Tabla 26: Impuestos corporativos estado de Nueva York

Las utilidades serán reinvertidas, sin embargo si el directorio de Vertical S.A decide a futuro seguir una política de repatriación, al existir un convenio para evitar la doble tributación con Estados Unidos, estas no serán nuevamente gravadas.

Todos los valores están en dólares norteamericanos. Se utilizó un tasa de cambio de 554 pesos chilenos por dólar (Junio de 2014).

En función de datos históricos de Vertical S.A respecto al negocio con *Wharton*, se consideró una inversión en Capital de Trabajo de un 10% para los primeros 2 años, y de un 5% para los siguientes 3 años, respecto al diferencial de ventas entre el año en curso y el año inmediatamente anterior.

6.5 Evaluación y análisis económico

6.5.1 Estado de resultados

De acuerdo al flujo de caja libre presentado en el apartado anterior, los resultados relevantes son:

1. El **Break-Even** del negocio se logra el segundo año de operación.
2. El **Margen de Contribución** es de entre 33% y 35% durante el período de evaluación, lo que permite inferir que el negocio es sustentable en el tiempo, luego de financiar las inversiones.
3. El **Capital Total Requerido (CTR)** es de US\$ 48.070.

4. El **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)** a fines del segundo año de operación.
5. El **Valor Terminal** del negocio, calculado en base a una perpetuidad, es de US\$ 3.530.411.

6.5.2 VPN y TIR

En términos de la rentabilidad del negocio, se utilizó la tasa de descuento calculada en el apartado 7.3 para descontar los flujos futuros estimados entregando un Valor Presente Neto positivo como se detalla en la tabla siguiente:

Item	Valor Total US\$
VPN Flujo de Caja Libre	475,402
VPN Valor Terminal	762,726
VPN Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	1,238,128

Tabla 27: Valor presente neto (VPN) del negocio

Esto permite determinar que a los ojos de un inversionista que tiene como mejor alternativa de inversión (para un riesgo similar al del negocio de *Leadership Ventures* de Vertical) un instrumento que entregue el 29,10% (calculado con CAPM), el negocio propuesto es más conveniente en términos de rentabilidad.

Complementariamente, la Tasa Interna de Retorno del negocio es de:

Item	TIR %
TIR Flujo de Caja Libre	171.9%
TIR Total (Flujo de caja libre + Valor Terminal)	224.2%

Tabla 28: Tasa interna de retorno (TIR) del negocio

Esto permite determinar la robustez del negocio, ya que es difícil encontrar en cualquier industria o mercado un instrumento que entregue una rentabilidad de 171,9%.

7 CONCLUSIONES

Luego de realizar un estudio detallado del potencial de negocio del producto *Leadership Ventures* de Vertical, se considera relevante indicar las siguientes conclusiones:

- Varias de las Escuelas de Negocios norteamericanas definidas como mercado objetivo no ofrecen a sus estudiantes de MBA instancias para el desarrollo de liderazgo basado en el aprendizaje experiencial a través de *stretch experiences o ventures* que permita al estudiante salir de su zona de confort y experimentar el liderazgo en la acción.
- Las Escuelas de Negocios que si ofrecen este tipo de programa no tienen la capacidad de desarrollar e innovar en programas de *Leadership Ventures* llevadas a cabo en destinos como los ofrecidos por Vertical. Estos destinos son altamente demandados por los estudiantes, debido a su carácter de únicos o “*Once in a Lifetime experience*”, de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada y a partir de información histórica del Programa de Liderazgo de *Wharton*.
- Considerando los dos puntos anteriores, existe una necesidad relevante de atender a este segmento ofreciendo expediciones o *ventures* que permitan cubrir sus necesidades actuales y latentes.
- El conocimiento acabado que tiene de los destinos ofrecidos y la experiencia que ha tenido por más de 8 años como socio estratégico de *Wharton* y de más de 20 años realizando expediciones a los lugares más inhóspitos y complejos, le permite a Vertical emprender este nuevo negocio con muy altas posibilidades de lograr los resultados indicados en este plan de negocio.
- Los *Field Trips*, programas llevados a cabo por todas las Escuelas de Negocios parte del mercado objetivo, son a priori una competencia, sin embargo, debido a las potenciales sinergias en términos logísticos y de objetivos, podrían convertirse en un buen complemento de los programas de *Leadership Ventures*.
- La apertura de una oficina comercial en Nueva York permitirá estar cerca de los clientes target y de *Wharton* tanto para fines comerciales como para forjar una relación estratégica y académica que se sustente y se potencie en el tiempo.
- Los resultados financieros del proyecto son positivos, incluso en un escenario pesimista o adverso, por lo cual se recomienda ejecutar este modelo de negocio y explorar el desarrollo de futuras etapas de implementación, fundamentalmente explorando mercados internacionales.

- Para una segunda etapa de desarrollo, este modelo de negocio propone considerar como fuente adicional de ingresos, la venta o arriendo a los estudiantes, de la indumentaria y equipo necesarios para la expedición. Esto se espera lograr a través de alianzas estratégicas con importantes marcas y compañías norteamericanas del rubro como son The North Face, Inc., quien ya es partner de Vertical y con Recreational Equipment Inc. (REI).

Finalmente se debe tener en cuenta como sugerencia que el análisis realizado en este plan de negocios tiene una vigencia y aplicabilidad de corto plazo dado lo dinámico del mercado en cuestión.

En la misma línea y como se mencionó en el apartado sobre los factores críticos de éxito del negocio, la principal dificultad (desafío) que presenta el negocio es el éxito que tengan las gestiones comerciales y de acercamiento con las Escuelas de Negocios. Aunque es posible ofrecer el servicio de *Leadership Ventures* directamente a los estudiantes, el objetivo del negocio es forjar relaciones estratégicas y de largo plazo con las Escuelas de Negocios, tal como se ha logrado con *Wharton*. Estas son el cliente de Vertical.

8 BIBLIOGRAFÍA

“Liderazgo Real, de los Fundamentos a la Práctica”, Rodrigo Jordan y Marcelino Garay, Pearson, 2011.

Documento guía para la construcción de un Plan de Negocio, profesor Cristian Willatt H., FCFM, Universidad de Chile, 2009.

Sitio web de la compañía Vertical S.A: www.vertical.cl

“Wharton Leadership Ventures FAP”, David Brower, Kerry Kellogg, Brett Lanier, Beth Vogel, 2011.

Sitio web Forbes: <http://www.forbes.com/business-schools/list/>

DAMODARAN, As Aswat, “Betas by sector”, [Página web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html], 2012. TAG: DAMODARAN

Country Profile Series - United States - In-depth PESTLE insights - Marketline July 2013

9 ANEXOS

Anexo A: Encuesta investigación de Mercado

LEADERSHIP VENTURES EXPERIENCE

1. Summary

Leadership Ventures is an outdoor leadership experiential based trek experience that provides genuine environments of uncertainty and challenges (stretch experience). Leadership Ventures facilitate self-discovery, leadership and character development by allowing participants to exceed previously set personal limitations, step out of their comfort zones and enabling individuals to experience leadership first hand. These lessons are learned not only through positive cooperation but also through uncomfortable confrontation and self-reflection.

Opportunities range from one to two week ventures, from low to high physical intensity that can be performed in remote places like Antarctica, Kilimanjaro, Alaska or Patagonia. Moreover, the venture staff, in addition to the university staff and partner organization staff, includes 2nd year students and alumni (venture fellows).

Part of the survey's goal is to measure MBA students perception about leadership venture as a value added component during a business school leadership program (additional to completing courses, attending lectures and conferences, reading books and initiating coaching and mentoring relationships). On the other hand is identifying the student's willingness to enroll into a leadership venture as a requirement of a leadership class.

Many thanks in advance for your cooperation and valuable answers.

2. Characterization

1. Gender

- Male
 Female

2. Are you an American or British student?

- Yes
 No

3. Approach

3. Have you ever heard about "Leadership Venture"?

- Yes
 No

4. Do you think it's relevant to include Leadership Venture Program as part of the curriculum?

- Yes
 No

LEADERSHIP VENTURES EXPERIENCE

5. What are the three main reasons you would choose attending a Leadership Venture Experience?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Once in a Lifetime Experiences | <input type="checkbox"/> Developing new leadership skills |
| <input type="checkbox"/> Personal Accomplishment | <input type="checkbox"/> Meeting new friends |
| <input type="checkbox"/> Travelling to a Specific Location | <input type="checkbox"/> Learning a new activity |
| <input type="checkbox"/> Working Effectively in teams | <input type="checkbox"/> Opportunity to travel with current friends |
| <input type="checkbox"/> Learning about your leadership style | |

4. Selection

6. What are your three main factors in choosing a particular Venture?

- Activity
- Worth of mouth
- Difficulty
- Price
- Location
- Timing
- Participants

7. Which of the following locations would you like to participate in a Type 1 Leadership Venture Experience? (indicate two)

Note: Type 1 venture last 6 to 8 days; it's conducted in a hard to reach place.

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Atacama Desert - Chile - South America | <input type="checkbox"/> Mt. Cotopaxi - Ecuador - South America |
| <input type="checkbox"/> Alaska | <input type="checkbox"/> Pacific Northwest area or Rocky Mountain - US |
| <input type="checkbox"/> Patagonia - Chile - South America | |

8. Which of the following locations would you like to participate in a Type 2 Leadership Venture Experience? (indicate two)

Note: Type 2 venture last 9 to 14 days; it's conducted in an even more difficult to reach place.

- Antarctica
- Himalaya - Nepal - Asia
- Kilimanjaro - Tanzania - Africa
- New Zealand

LEADERSHIP VENTURES EXPERIENCE

9. Would you be willing to fund a Leadership Venture?

- Yes
 No

5. Expenses

10. How much are you willing to spend on a venture performed based on your first choice from previous question 7?

- A little less than \$2,000
 Between \$2,000 and \$2,600
 Between \$2,600 and \$3,300
 Between \$3,300 and \$4,000
 A little more than \$4,000

11. How much are you willing to spend on a venture performed based on your first choice from previous question 8?

- A little less than \$5,000
 Between \$5,000 and \$6,000
 Between \$6,000 and \$7,000
 Between \$7,000 and \$8,000
 A little more than \$8,000

6. Others

12. What is your outdoor expertise to?

	None	Some	Quite	Very Quite
Trekking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rock Climbing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mountain Climbing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kayaking	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bike Riding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LEADERSHIP VENTURES EXPERIENCE

13. Do you think performing the Field Trip and the Leadership Venture together (same country and period of time) as part of the curriculum would add value to the whole learning process?

- Yes
- No

Anexo B: Ranking BusinessWeek 2012 Full-Time MBA Programs.

Ranking	University	Business School Name	Program Cost USD	Total Students per Program
1	University of Chicago	Booth School of Business	\$ 111,587	1,162
2	Harvard	Harvard Business School	\$ 126,576	1,836
3	University of Pennsylvania	The Wharton School	\$ 121,610	1,687
4	Stanford University	Stanford Graduate School of Business	\$ 118,020	803
5	Northwestern	Kellogg School of Management	\$ 113,100	1,064
6	Duke	Fuqua School of Business	\$ 109,844	874
7	Cornell	Johnson Graduate School of Management	\$ 107,592	643
8	University of Michigan	Ann Arbor Ross School of Business	\$ 100,389	1,037
9	MIT	Sloan School of Management	\$ 108,400	795
10	University of Virginia	Darden School of Business	\$ 95,900	637
11	Carnegie Mellon	Tepper School of Business	\$ 111,600	418
12	Dartmouth College	Tuck School of Business	\$ 117,930	550
13	Columbia	Columbia Business School	\$ 118,424	1,294
14	University of California, Berkeley	Haas School of Business	\$ 107,456	490
15	Indiana University	Kelley School of Business	\$ 53,124	383
16	New York University	Stern School of Business	\$ 111,708	780
17	University of North Carolina, Chapel Hill	Kenan-Flagler Business School	\$ 66,061	582
18	University of California, Los Angeles	Anderson School of Management	\$ 96,486	741
19	University of Texas, Austin	McCombs School of Business	\$ 67,292	504
20	University of Notre Dame	Mendoza College of Business	\$ 90,410	314
21	Yale	Yale School of Management	\$ 115,321	494
22	Emory University	Goizueta Business School	\$ 94,548	338
23	Georgia Institute of Technology	Scheller College of Business	\$ 55,328	128
24	University of Maryland	Smith School of Business	\$ 80,316	230
25	Vanderbilt University	Owen Graduate School of Management	\$ 90,000	361
26	Texas A & M University	Mays Business School	\$ 31,062	132
27	The Ohio State University	Fisher College of Business	\$ 57,653	229
28	University of Southern California	Marshall School of Business	\$ 103,300	508
29	Southern Methodist University	Cox School of Business	\$ 93,360	255
30	Georgetown	McDonough School of Business	\$ 99,650	506
31	Washington University, St. Louis	Olin Business School	\$ 97,825	278
32	Brigham Young University	Marriott School of Management	\$ 21,900	325
33	University of Wisconsin	Madison School of Business	-	-
34	Rice University	Jones Graduate School of Business	\$ 98,806	232
35	University of Minnesota	Carlson School of Management	\$ 74,328	206
36	Michigan State University	Broad Graduate School of Management	\$ 52,362	180
37	University of Washington	Foster School of Business	\$ 55,242	230
38	The Pennsylvania State University	Smeal College of Business	\$ 47,116	161
39	Boston	Boston University School of Management	\$ 85,868	298
40	University of Illinois	Urbana-Champaign College of Business	\$ 24,482	239
41	Purdue University	Krannert School of Management	\$ 44,632	240
42	Babson College	Babson College Olin Graduate School of Business	\$ 91,180	408
43	University of California	Irvine Merage School of Business	\$ 75,891	215
44	Wake Forest	Wake Forest University School of Business	\$ 82,264	124
45	-	Thunderbird School of Global Management	\$ 89,245	380
46	Texas Christian University	Neeley School of Business	\$ 76,400	89
47	University of Florida	Hough Graduate School of Business	\$ 26,179	117
48	Boston College	Carroll School of Management	\$ 76,982	195
49	Arizona State University	Carey School of Business	\$ 47,500	142
50	University of Rochester	Simon Graduate School of Business	\$ 98,024	270

Anexo C: Currículum Programa de Liderazgo Wharton Business School

WHARTON LEADERSHIP PROGRAM

LEADERSHIP EXPERIENCES

for MBA students

COMPETENCIES DEVELOPED

- Influence
- Emotional Intelligence
- Teamwork
- Communication
- Decision-Making
- Diplomacy
- Organizational Awareness








PROGRAM	DESCRIPTION	COMPETENCIES DEVELOPED	TIME OF YEAR	LENGTH OF TIME	COST
REQUIRED COURSE	MGMT 610: Teamwork & Leadership Simulation	● ● ● ● ● ● ●	Pre-term	5 days	Included in Program
CO-CURRICULAR	Learning Team Retreat	● ● ● ● ● ● ●	Pre-term	1 day	Included in Program
	Learning Teams	● ● ● ● ● ● ●	Fall	Fall semester	Included in Program
EXEC. COACHING	Executive Coaching and Feedback Program	● ● ● ● ● ● ● <i>self-directed</i>	Full academic year	1 year	Included in Program
FELLOWSHIPS	Leadership Fellows	● ● ● ● ● ● ●	Full academic year	1 year	No Cost
	Lipman Prize Fellows	● ● ● ● ● ● ●	Full academic year	1 year	No Cost
	Nonprofit Board Leadership Program	● ● ● ● ● ● ●	Full academic year	14 months	No Cost
	Venture Fellows	● ● ● ● ● ● ●	Full academic year	1 year	No Cost
WORKSHOPS <i>Competencies Vary per Workshop</i>	Aikido	● ● ● ● ● ● ●	Spring	1 day	No Cost
	Art of Woo	● ● ● ● ● ● ●	Fall and Spring	1 day	No Cost
	Gettysburg	● ● ● ● ● ● ●	Fall	1 day	No Cost
	Meditation	● ● ● ●	Fall and Spring	1 day	No Cost
	Pig Iron Theatre – Leadership Presence	● ● ● ● ● ● ●	Fall and Spring	1 day	No Cost
	Small Group Processes	● ● ● ● ● ● ●	Fall and Spring	3 days	No Cost
	The Leader as Storyteller	● ● ● ● ● ● ●	Fall	1/2 day	No Cost
	Work Life Balance	● ●	Spring	2 1/2 days	No Cost
VENTURES	Alaska	● ● ● ● ● ● ●	May	10 days	See Website for Current Pricing
	Antarctica Trekking	● ● ● ● ● ● ●	Winter Break	9 days	
	Atacama Desert	● ● ● ● ● ● ●	May	9 days	
	Cotopaxi Mountaineering	● ● ● ● ● ● ●	Winter and Spring Break	8 days	
	FDNY	● ● ● ● ● ● ●	Fall and Spring	1 day	
	Ice-Climbing	● ● ● ● ● ● ●	2x in Spring	3 days	
	Kilimanjaro	● ● ● ● ● ● ●	May	14 days	
	Patagonia Trekking	● ● ● ● ● ● ●	Spring Break	8 days	
	Quantico	● ● ● ● ● ● ●	Fall and Spring	2 days	
	Small Crew Sailing	● ● ● ● ● ● ●	Spring Break	8 days	
Tall Ships Sailing	● ● ● ● ● ● ●	Winter Break	10 days		

WHARTON LEADERSHIP PROGRAM

Jon M. Huntsman Hall, Suite G47 • 3730 Walnut Street • Philadelphia, PA 19104 • <http://wlp.wharton.upenn.edu>



Anexo D: Proveedores Wharton Leadership Ventures Program

	<p>National Outdoor Leadership School The leader in wilderness education</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alaska Mountaineering
	<p>Project U.S.E. (Urban Suburban Environments) Over 20 years experience in sailing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Caribbean Sailing
	<p>Sea Education Association Premier sailing educational organization</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tall Ships Sailing
	<p>Earth Treks Expeditions Climbed > 1,000 peaks, including Everest and K2</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cotopaxi Mountaineering • Kilimanjaro Mountaineering • Adirondacks Ice Climbing
	<p>Vertical Experts in rock, ice and mountain climbing</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Antarctica Trekking • Atacama Desert Trekking • Patagonia Trekking
	<p>United States Marine Corps No explanation needed</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Quantico Military Simulation
	<p>NYC Fire Department Protect lives and property of NYC residents/visitors</p>	<ul style="list-style-type: none"> • FDNY Simulation

Anexo E: Expediciones Wharton Leadership Ventures Program

LOCAL VENTURES	LENGH OF TIME	GROUP SIZE	TOTAL STUDENTS	PLACE	COUNTRY	PARTNER/SUPPLIER	TIMES PER YEAR	TIME OF YEAR
FDNY Intensive	1	40	80	FDNY, Randall's Island, NY	US	NY FIRE DEPARTMENT	2	Fall and Spring
Quantico Military Simulation	2	90	180	Quantico, Virginia	US	US MARINE CORPS	2	Fall and Spring
Adirondacks Ice Climbing	3	12	24	Adirondacks, NY	US	EARTH TREKS	2	Spring
			284					

INTERNATIONAL VENTURES	LENGH OF TIME	GROUP SIZE	TOTAL STUDENTS	PLACE	COUNTRY	PARTNER/SUPPLIER	TIMES PER YEAR	TIME OF YEAR
Other Ventures	-	110	110	-	-	-	1	-
Cotopaxi Mountaineering	8	22	44	Monte Cotopaxi	ECUADOR	EARTH TREKS	2	Winter and Spring
Kilimanjaro Mountaineering	14	28	28	Monte Kilimanjaro	TANZANIA	EARTH TREKS	1	Mayo
Alaska Mountaineering	10	18	18	Range Glaciers, Alaska	US	NOLS	1	Mayo
Small Crew Sailing	8	20	20	-	GRANADA	PROJECT U.S.E	1	Spring Break
Tall Ships Sailing	10	21	21	-	TAHITI	S.E.A	1	Winter Break
Patagonia Trekking	8	48	48	Puerto Williams	CHILE	VERTICAL	1	Spring Break
Antarctica Trekking	9	36	36	Isla Rey Jorge, Antarctica	CHILE	VERTICAL	1	Winter Break
Atacama Desert	9	24	24	Desierto de Atacama	CHILE	VERTICAL	1	Mayo
			349					

Anexo F: Carta Gantt implementación modelo de negocio

	RESPONSABLE	AÑO 1												AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4								
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
ETAPA I: Inicio operación comercial Vertical USA																														
Instalación ejecutivo chileno como CEO en USA	Directorio Vertical	■	■																											
Conformación equipo	CEO Vertical USA			■	■	■	■																							
Distribución carta presentación Vertical a Escuelas de Negocios	Equipo ventas Vertical USA					■	■	■	■																					
Reuniones comerciales	Equipo ventas Vertical USA					■	■	■	■	■	■	■																		
Cierre primer(os) 5 negocio(s)	Equipo ventas Vertical USA									■	■	■																		
ETAPA II: Planificación y realización primeros Ventures																														
Coordinación Leadership Venture Patagonia2 promocionales (4)	KAM & equipo Vertical Chile											■	■	■																
Coordinación Leadership Venture Atacama	KAM & equipo Vertical Chile											■	■	■																
Realización Leadership Venture Patagonia2 (4)	equipo expediciones												■																	
Realización Leadership Venture Atacama	equipo expediciones													■																
Evaluación y negociación nuevos programas	Equipo ventas Vertical USA														■	■														
Coordinación programas año 3	KAM & equipo Vertical Chile															■	■													
ETAPA III: Crecimiento																														
Cierre nuevos negocios	Equipo ventas Vertical USA																										■	■	■	■

Anexo G: Wharton Atacama Leadership Ventures Itinerary



Wharton Atacama Leadership Venture May 21- May 29, 2012

May 21, 2012

Arrival in Calama
Transfer to San Pedro (7,900 ft) Check in.
Night in hotel.

May 22, 2012

Team formation
Gear Check
Camping Workshops
Trekking Workshop
Trek Machuca – Rio Grande (approx. 6 hours)
11AM
Camp at Rio Grande (approx. 8,800ft)
(Only with day packs, all equipment to go in the support vehicles – not negotiable :)

May 23, 2012

Trekking Rio Grande – San Bartolo (approx. 6 hours)
Camp at San Bartolo (approx. 8,100ft)
(Only with day packs, all equipment to go in the support vehicles – not negotiable :)

May 24, 2012

Canyoning San Bartolo – San Pedro (approx. 5 hours)
Boxed lunch in Catarpe
Transfer to Camp at Socaire (approx. 1-2 hours)
Set up Camp. (approx. 10, 560ft)
(Only with day packs, all equipment to go in the support vehicles – not negotiable :)

May 25, 2012

Ropes Workshops
Ropes Challenge Course and Rock Climbing
Night at Socaire Camp

May 26, 2012

Transfer to Lagunas Miscanti and Miniques (13, 800ft)
Trekking between the lagunas (approx. 2 hours)
Bike Workshop
Mountain biking to Socaire
Transfer to Advanced Base Camp, Volcan Lascar* (approx. 14, 500ft)

May 27, 2012

Attempt to summit Volcan Lascar (18,340ft)
Night in camp

May 28, 2012

Transfer to San Pedro (7,900ft)
Leadership Lecture
Final debrief and program close
Celebration Dinner

May 29, 2012

Transfer to airport in Calama
Return to the US.

*Please note this depends on the conditions of the Volcano. Lascar is an active volcano. If there are any signs of activity on this mountain during the preceding months, this mountain climb will be substituted with alternative activities. In addition, this schedule depends on the physical conditioning of the group and the guiding team reserves the right to change the schedule as appropriate.

Anexo H: Modelo 4-7-1 Leadership Education Model de NOLS

